

## Generationen gemeinsam im Betrieb: individuelle Flexibilität durch anspruchsvolle Regulierungen

Richter, Götz (Ed.)

Veröffentlichungsversion / Published Version  
Sammelwerk / collection

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:  
W. Bertelsmann Verlag

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Richter, G. (Hrsg.). (2009). *Generationen gemeinsam im Betrieb: individuelle Flexibilität durch anspruchsvolle Regulierungen*. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag. <https://doi.org/10.3278/6001981w>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY-SA Lizenz (Namensnennung-Weitergabe unter gleichen Bedingungen) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/deed.de>

### Terms of use:

This document is made available under a CC BY-SA Licence (Attribution-ShareAlike). For more Information see: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0>

Götz Richter (Hg.)



# Generationen gemeinsam im Betrieb

**Individuelle Flexibilität durch  
anspruchsvolle Regulierungen**



Götz Richter (Hg.)

# Generationen gemeinsam im Betrieb

Individuelle Flexibilität durch  
anspruchsvolle Regulierungen



Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek  
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;  
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

© W. Bertelsmann Verlag  
GmbH & Co. KG, Bielefeld 2009

Gesamtherstellung:  
W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld

Umschlaggestaltung:  
Marion Schnepf, Bielefeld

Umschlagfoto:  
Fotoagentur FOX, Lindlar

Bestell-Nr. 6001981  
ISBN 978-3-7639-3879-7

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Insbesondere darf kein Teil dieses Werkes ohne vorherige schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form (unter Verwendung elektronischer Systeme oder als Ausdruck, Fotokopie oder unter Nutzung eines anderen Vervielfältigungsverfahrens) über den persönlichen Gebrauch hinaus verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Für alle in diesem Werk verwendeten Warennamen sowie Firmen- und Markenbezeichnungen können Schutzrechte bestehen, auch wenn diese nicht als solche gekennzeichnet sind. Deren Verwendung in diesem Werk berechtigt nicht zu der Annahme, dass diese frei verfügbar seien.

# Inhalt

---

<b>Vorwort</b> .....	5
<b>Einleitung</b> .....	7
<b>Flexibilität durch lebenslagenorientierte Personalpolitik</b> <i>Götz Richter</i> .....	11
<b>Wandel von Arbeitsperspektiven zwischen den Generationen</b> <i>Ulrich Heisig</i> .....	35
<b>Demografischer Wandel und Altersgrenzenanhebung: Anforderungen an ein betriebliches Alternsmanagement</b> <i>Frerich Frerichs</i> .....	57
<b>Kompetenzpass und Geräte- bzw. Funktionsausbildung – zwei innovative Wege einer alterssensiblen Personalarbeit</b> <i>Uwe Jürgenhake und Wolfgang Vormann</i> .....	77
<b>Vereinbarkeit von Erwerbs- und Privatleben aus der betrieblichen Generationenperspektive – Chancen einer lebensphasenorientierten Personalpolitik</b> <i>Tanja M. Brinkmann</i> .....	95
<b>Selbstwirksamkeit und Wertschätzung</b> <i>Wolfgang Mai</i> .....	109
<b>Die Auswirkungen von Altersunterschieden in Arbeitsteams</b> <i>Franz Josef Gellert und Ben Kuipers</i> .....	125
<b>Über den Bau einer Arche bei Sonnenschein: Demografiemanagement bei der ZF in Friedrichshafen</b> <i>Stefan Müller</i> .....	139
<b>Wissen intergenerativ erzeugen und transferieren – die Chancen intergenerativer Zusammenarbeit</b> <i>Cornelia Seitz und Maik H. Wagner</i> .....	157

<b>Innovationen für Betriebe – Rahmenbedingungen für KMU</b>	
<i>Andreas Bendig</i> .....	173
<b>Empfindung, Verantwortung, Erinnerung – Potenziale Älterer im Miteinander der Arbeitswelt</b>	
<i>Wolfgang Hien</i> .....	185
<b>Mitarbeiter im neuen Millennium – Kommunikation zwischen den Generationen</b>	
<i>Renee A. Meyers</i> .....	201
<b>Autorinnen und Autoren</b> .....	221

# Vorwort

---

Der Herausgeber hat gemeinsam mit Prof. Dr. Rainer Zoll und Elisabeth Zoll-Grubert vom 01.06.2006 bis zum 31.08.2008 am Institut Arbeit und Wirtschaft von Universität und Arbeitnehmerkammer Bremen das Forschungsprojekt „Social Pattern of Relation to Work“ durchgeführt. Das Vorhaben wurde von einem Konsortium aus Universitäten und Forschungseinrichtungen aus Bremen, Brüssel, Budapest, Mailand, Namur, Lissabon, Paris sowie dem französischen Arbeitsministerium und dem europäischen Gewerkschaftsdachverband bearbeitet. Das Projekt wurde mit Mitteln aus dem sechsten Forschungsförderungsrahmenprogramm der EU finanziert. Auf der Homepage des Konsortialführers „Centre de recherche Travail & Technologies de la FTU“ stehen unter <http://www.ftu-namur.org/presentation.html> Dokumente und Ergebnisse des Forschungsprojektes in englischer Sprache zum Download bereit. Patricia Vendramin und Gerard Valenduc haben das Konsortium erfolgreich koordiniert.

Das Forschungsprojekt wäre ohne die Unterstützung durch die Kolleginnen und Kollegen in der Verwaltung der Universität Bremen nicht möglich gewesen. Erst durch das Engagement von Barbara Freund, Tanja Bialas, Cornelia Biebow und vor allem von Werner Fahrenholz konnten wir das Vorhaben realisieren. Für die erfolgreiche Fertigstellung des Buches bedanke ich mich neben den Autorinnen und Autoren bei Dr. Heiner Stück, der einen wichtigen Beitrag zur redaktionellen Bearbeitung der Manuskripte geliefert und mir als Diskussionspartner viel Energie und Zeit zur Verfügung gestellt hat. Bei Friedrich Humbert möchte ich mich für die Unterstützung in technischen Fragen bedanken, bei Silke Bode für die Unterstützung auf den „letzten Metern“. Bei Eva, Till und Lea möchte ich mich für emotionale und praktische Unterstützung im Alltag in den Wochen der Erstellung vom Konzept bis zur Fertigstellung des Manuskriptes bedanken.

Die Idee zum vorliegenden Buch geht auf eine gemeinsame Tagung des Institutes Arbeit und Wirtschaft von Universität und Arbeitnehmerkammer Bremen sowie der bremer arbeit GmbH zurück. Als studentische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben Seulme Lee, Belit Saka und Andreas Schweers an der Tagung und am Forschungsprojekt mitgewirkt und zum Erfolg beigetragen.





# Einleitung

---

## Generationen gemeinsam im Betrieb – Flexibilität durch intelligente Regulierungen ermöglichen

Mit „Generationen gemeinsam im Betrieb“ kommt ein wichtiges Thema auf die Tagesordnung: das Alter als Gestaltungsfeld für die betriebliche Personalpolitik. Die Beiträge des vorliegenden Bandes nutzen die Differenzierung zwischen Generationen, um Regelungen und Angebote zielgerichtet zu adressieren. Das verbindende Motiv der Beiträge, der rote Faden, ist die Dialogorientierung der vorgestellten Perspektiven. Auf diesem Hintergrund wird Personalarbeit als Aufgabe verstanden, durch intelligente Regelungen Flexibilitätsspielräume für Mitarbeiter zu schaffen, also Flexibilität zu organisieren.

Der vorliegende Band präsentiert Beiträge aus drei Feldern: Eingangs machen Forschungsergebnisse die Notwendigkeit des Umsteuerns in der betrieblichen Personalarbeit deutlich. Die Analysen zeigen, dass der Druck auf die Arbeitnehmer zunimmt. Die Anforderungen wachsen dabei sowohl in der Arbeitswelt wie auch in Familie und Lebenswelt. Es liegt in der Logik des Paradigmenwechsels von der Politik der Frühverrentung zur „Rente mit 67“, die Unternehmen auf eine langfristig ausgerichtete Nutzung der Arbeitskraft festzulegen. Der Beitrag von *Götz Richter* stellt aktuelle Forschungsergebnisse vor. Auf den vielfach beschriebenen „Krieg der Generationen“ gibt es keine Hinweise. Die Untersuchungen liefern aber sehr wohl Belege für unterschiedliche Belastungen und Erwartungen der verschiedenen Generationen. Als Schlussfolgerung spricht sich der Beitrag für ein Konzept lebenslagenorientierter Personalarbeit aus. Der Beitrag von *Ulrich Heisig* setzt auf Grundlage eigener Forschungen den Akzent auf zunehmenden Leistungsdruck und wachsende Unsicherheit bei den Beschäftigten. Die anschließenden Praxisbeispiele zeigen dialogische Strategien zur Modernisierung der Arbeits- und Leistungskultur. Eine besondere Notwendigkeit erhält die Modernisierung durch den demografischen Wandel. Mittelfristig, also in den nächsten zehn Jahren, geht es für die meisten Personalabteilungen dabei vor allem um nachlassende Auswahlmöglichkeiten bei der Rekrutierung qualifizierter jüngerer Bewerber, den Erhalt von Identifikation, Begeisterung und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter mittleren Alters sowie die Bindung erfahrener Mitarbeiter bis zur Altersgrenze.

An diesen Herausforderungen setzen die Beiträge des zweiten Teils an. *Frerich Frerichs* begründet die Notwendigkeit eines betrieblichen Age-Managements und arbeitet anschließend die Risiken und Potenziale alternder Belegschaften heraus. Er zeigt die wesentlichen Handlungsfelder und Gestaltungsmaßnahmen des Alter(n)smanagements auf. Die folgenden Beiträge zeigen Ansätze zu ausgewählten Herausforderungen alterssensibler Personalarbeit.

*Uwe Jürgenhake* und *Wolfgang Vormann* stellen eine Strategie vor, mit der arbeitslose junge Arbeitnehmer ohne bzw. ohne abgeschlossene Berufsausbildung der Zugang zu branchenspezifischen Kompetenzen und sozialversicherungspflichtigen Dauerarbeitsplätzen eröffnet wird. Ein anderer Baustein der vorgestellten Strategie der arbeitsplatznahen Qualifizierung eröffnet geringqualifizierten bzw. nicht einschlägig qualifizierten erfahrenen Mitarbeiter Weiterbildungs- und Aufstiegsangebote. Das Projekt setzt damit an zwei Defiziten der beruflichen Qualifizierung in Deutschland an: der hohen Rate von Jugendlichen ohne berufliche Ausbildung und der geringen Beteiligung Älterer und gering Qualifizierter an beruflicher Weiterbildung.

*Tanja M. Brinkmann* stellt ein Konzept lebensphasenorientierter Personalpolitik vor, das gemeinsam mit kleinen Unternehmen (KMU) umgesetzt wird. Ausgangspunkt ist die Identifikation von Missstimmungen und Ungerechtigkeitsgefühlen in den Belegschaften, die ihre Wurzel in spezifischen Angeboten zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie haben. Vereinbarkeit ist nicht nur ein Thema für Eltern – und damit für die mittlere Generation –, Vereinbarkeit bedeutet allgemein die Anerkennung von lebensweltlichen Interessen durch die Personalarbeit.

Anerkennung ist auch der Schlüsselbegriff zum Verständnis des von *Wolfgang Mai* vorgestellten Kompass-Prozesses. In Kompass-Workshops erarbeiten sich erfahrene Mitarbeiter ab dem 40. Lebensjahr neue berufliche Perspektiven. Ausgangspunkt ist die Bilanzierung der erworbenen fachlichen, organisatorischen und lebensweltlichen Kompetenzen. Der Beitrag zeigt den Ablauf des Prozesses, gibt einen Überblick über die erarbeiteten Veränderungen, lässt einige Teilnehmer exemplarisch zu Wort kommen und bewertet das Programm aus der Perspektive der Interessenvertretung als Baustein für ein präventives Age-Management.

*Cordula Seitz* und *Maik H. Wagner* stellen ein Verfahren zur präventiven Nutzung von Erfahrungswissen vor. Dabei kommt ein dialogisches Verfahren zum Einsatz, durch das Expertenwissen von ausgewählten Erfahrungsträgern gelöst und den Kollegen zur Verfügung gestellt wird. Der intergenerative Wissenstransfer ist dabei nicht an die klassische Situation der „Übergabe des Staffelholzes“ beim Ausscheiden eines älteren Kollegen gebunden, sondern kann auch ohne Nachfolger praktiziert werden.

Auch der Beitrag von *Andreas Bendig* setzt am Thema Erfahrungswissen an. Konkret geht es darum, Erfahrungswissen für Innovationsprozesse in KMU fruchtbar zu machen. Dazu wird in den präsentierten Projekten eine integrierte Perspektive gewählt, die sich auf eine marktorientierte Führung des gesamten Unternehmens stützt: Die mehrdimensionale Altersorientierung ist zeitgleich Modernisierung von

betrieblichen Binnenstrukturen, Produkten und Dienstleistungen sowie der Kundenbeziehungen.

Der Beitrag von *Franz-Josef Gellert* und *Ben Kuipers* setzt sich mit der verbreiteten Annahme auseinander, dass die Leistungsfähigkeit von Teams in der industriellen Produktion mit zunehmendem Durchschnittsalter sinkt. Eine Untersuchung in der Lkw-Fertigung kommt jedoch zu dem Ergebnis, dass in Produktionsteams mit steigendem Durchschnittsalter die Prozesse besser verlaufen und die Leistungen steigen. Diese Ergebnisse sprechen für altersgemischte Teams sowie Investitionen in die Förderung der intellektuellen Leistungsfähigkeit Älterer.

Auch der Beitrag von *Stefan Müller* fordert die Überprüfung von selbstverständlichen Annahmen und neue Perspektiven. Betriebliches Demografie-Management verlangt langfristige Perspektiven und die Koordinierung einer Vielzahl von Einzelmaßnahmen zu einem abgestimmten und zielgruppenorientierten Konzept, das nicht über die Köpfe der Beteiligten hinweg beschlossen und abgearbeitet werden kann. Eine Prozessinnovation besteht in der Nutzung angewandter Sozialforschung für die Steuerung des Demografie-Managements.

Die beiden Beiträge des abschließenden dritten Teils nehmen eine übergreifende Perspektive ein. Der Beitrag von *Wolfgang Hien* wendet sich den spezifischen Vermögen der Älteren zu. Auf Grundlage eigener empirischer Forschungen arbeitet der Beitrag Empfindung, Verantwortung und Erinnerung als Ressourcen erfahrener Beschäftigter heraus und zeigt das Potenzial dieser Vermögen für kooperative Arbeits- und Geschäftsprozesse auf.

*Renee Meyers* zeichnet auf Grundlage amerikanischer Untersuchungen die Kommunikations- und Arbeitserwartungen der Millennials Generation nach. Sie arbeitet generationsspezifische Kommunikationsformen heraus und kontrastiert diese mit typischen Interaktionsmustern der Baby-Boomer-Generation. In vielen Abteilungen, Arbeitsgruppen, Teams, Kolonnen und Schichten sind Baby-Boomer die Vorgesetzten von Millennials – der Artikel gibt Hinweise zur erfolgreichen Kommunikation zwischen den Generationen.

Ist in diesem Band von Arbeitnehmern, Mitarbeitern und Kunden die Rede, sind selbstverständlich auch Arbeitnehmerinnen, Mitarbeiterinnen und Kundinnen gemeint. Wir gehen davon aus, dass die Verwendung nur einer Geschlechtsform nicht als Benachteiligung empfunden, sondern zugunsten einer besseren Lesbarkeit akzeptiert wird.



# Flexibilität durch lebenslagenorientierte Personalpolitik

---

GÖTZ RICHTER

Die Flexibilisierung von Abläufen ist eine Forderung, die kaum Grenzen findet. Eine Antwort darauf ist die Diskussion über die Entgrenzung von Arbeit, eine andere Antwort die Diskussion über „Gute Arbeit“. Hier wird eine weitere Antwort umrissen: eine Diskussion über Voraussetzungen, die Flexibilität ermöglichen. Der grundlegende Gedanke lautet: Individuelle Flexibilität ist an bestimmte Voraussetzungen geknüpft. Erst wenn diese erfüllt sind, wird Flexibilität möglich. Die Voraussetzungen hängen dabei von unterschiedlichen Lebens- und Alltagsbedingungen, kurz von Lebenslagen ab. Die Generationszugehörigkeit ist ein Indikator zur Identifikation von Lebenslagen. Um Flexibilität zu ermöglichen, gilt es anzuerkennen, dass Beschäftigte in verschiedenen Phasen ihres Lebensverlaufs unterschiedliche Lebenslagen erleben. Auch wenn der Generationenbegriff sich nicht als trennscharfes Unterscheidungskriterium erwiesen hat, ermöglicht er eine Adressierung von Maßnahmen. Im Folgenden werden zunächst aktuelle Forschungsergebnisse vorgestellt und anschließend Handlungsfelder für eine lebenslagenorientierte Personalarbeit beschrieben.

## Generationenbeziehungen und Arbeitsorientierungen

Arbeitsorientierungen beschreiben das individuelle Verhältnis zur Arbeit und sind selbstverständliche, zumeist nicht bewusste Identitätsstrukturen. Durch Coaching oder Supervision können sie relativ leicht bewusst gemacht werden. Arbeitsorientierungen sind durch einen doppelten Bezug zur Arbeit gekennzeichnet: auf der einen Seite zu Inhalt oder Form der Arbeit (Beruf), auf der anderen Seite zur materiellen Notwendigkeit zu arbeiten (Beschäftigung). Der instrumentelle Bezug artikuliert die Notwendigkeit, Geld für den Lebensunterhalt zu verdienen; der expressive Bezug bringt die Identifikation mit dem Inhalt der Arbeit zum Ausdruck (vgl. Goldthorpe (1968), Kern/Schumann (1975), Geissler (1984) und Zoll (1993)).

Im Folgenden geht es um die Bedeutung des Alters und Alterns für die betriebliche Personalarbeit. Mit Blick auf das Individuum geht es also um Veränderungen durch

die Abfolge verschiedener privater und beruflicher Lebens- und Karrierephasen sowie um die Bewältigung von dazwischen liegenden Übergangspassagen. Mit Blick auf die Belegschaft geht es um die Differenzierung zwischen Beschäftigten in verschiedenen Lebenslagen und Karrierepositionen. Das kalendarische Alter allein ermöglicht keine plausiblen Zuordnungen. Deshalb wird mit dem Konzept der Generation eine Bündelung vorgenommen. Trennscharfe Zuweisungen ermöglicht das Konzept allerdings nicht. Die Individualisierung der Lebensläufe, die Ausdifferenzierung kultureller und politischer Milieus, die Modernisierung von Rollen verhindert trennscharfe Differenzierungen. Gleichwohl können mit dem Konzept Generation typische Lebenslagen in Verbindung gebracht und grobe Zuordnungen gewonnen werden. Zur Strukturierung wird im Weiteren der Begriff Generation als Beschreibung von unterschiedlichen Lebenslagen verwandt. Als Jüngere werden die unter 30-Jährigen, als Mittlere die 30-bis unter 50-Jährigen und als Ältere die über 50-Jährigen bezeichnet.

Zunächst werden Arbeitsorientierungen in der Perspektive generationenspezifischer Lebenslagen betrachtet. „Mit Blick auf Lebenslagen geraten Lagezuweisungskriterien wie Geschlecht, Alter, Region, Nationalität und Geburtszeitraum in den Blick der soziologischen Forschung“ (Berger/Hradil 1990, 10). Lebenslagen erweitern die Forschungsperspektive um wichtige Dimensionen. „Im Konzept der Lebenslagen weitet sich der Blick über die Fixierung auf die Erwerbssphäre hinaus, die Multidimensionalität von Lebenslagen, ihre Erzeugung nicht nur durch den Markt, sondern auch durch den Wohlfahrtsstaat und informelle Quellen wird erfasst“ (Berger/Hradil 1990, 19). Die Bedeutung der Familie für das Alltagsleben unterscheidet sich z. B. erheblich dadurch, ob Kinder im Haushalt leben, in welchem Alter diese sind, ob es weitere unterstützende familiäre Ressourcen gibt oder ob pflegebedürftige Angehörige zu versorgen sind. Zudem ist das Konzept Lebenslagen offen für die dynamische Veränderung des sozialen Lebens. Lebenslagen konstituieren einen zeitlichen Verweisungszusammenhang. „Es ist z. B. etwas völlig anderes, ob man etwas noch vor sich hat oder schon hinter sich“ (Kohli, 1990, 400). Dasselbe Ereignis, z. B. der Verlust des Arbeitsplatzes oder eine Ehescheidung, steht für einen 25-Jährigen in einem anderen Zeithorizont als für einen 55-Jährigen. Lebenslagen differenzieren also je nach Lebensphase erheblich.

Die an Lebenslagen und Lebensphasen orientierte Analyse eignet sich den Generationenbegriff von Mannheim an. Gesellschaftliche Großereignisse wie Kriege haben die Kraft, als Grundlage für die eigene Verankerung in der Geschichte dienen zu können. „Dies kann im Übrigen nicht von den Individuen allein geleistet werden; es ist nur dann möglich, sich auf ein solches Ereignis als Identitätsanker zu beziehen, wenn es als Ereignis kollektiv ins Bewusstsein gehoben ist“ (Kohli 2003, 6). Diese gesellschaftlichen Großereignisse mit prägender Kraft und einer Reichweite, die weite Teile der Bevölkerung umfasst, stehen für die vorliegende Untersuchung nicht auf der Tagesordnung. Neben der Funktion als Zuschreibungsmechanismus kann Generation als Mobilisierungsmechanismus zur Verfolgung politischer oder materieller Interessen verstanden werden, „eine Generation (kann) zum Fokus gemeinsamer Interessen und damit zur Basis kollektiver Mobilisierung werden“ (Kohli 2003, 6). Generation wird

hier als soziale Formation mit potenziell gleichen Interessen und als potenzieller kollektiver Akteur betrachtet.

Der Wohlfahrtsstaat hat ein System von Rechten und Pflichten geschaffen, das in vielen Fragen auf dem Lebensalter beruht. „Ein solches altersbasiertes System von Zugang zu und Ausschluss von Ressourcen ist für die Generationenfrage so lange belanglos, wie es stabil bleibt, d. h. jede spezifische Altersgruppe ebenso behandelt wird wie die entsprechende Altersgruppe in der Vergangenheit oder in der Zukunft“ (Kohli 2003, 8). Im Zuge des Rückbaus der Angebote wohlfahrtsstaatlicher Leistungen entsteht ein zunehmendes Risiko von Generationenungleichheiten. Aus zunehmenden Ungleichheiten zwischen den Generationen darf jedoch nicht darauf geschlossen werden, dass ein Zeitalter der generationenspezifischen Interessenvertretung bevorsteht. „Als Grundlage für die Mobilisierung von gesellschaftlichen Großgruppen ist Generation dagegen nur in Ausnahmefällen zu erwarten. Anders als Mannheim noch angenommen hatte, führt eine Lagerung nicht ohne weiteres zu einem Generationenzusammenhang. Mobilisierung ist ein sehr voraussetzungsreicher Prozess, der insbesondere von den institutionellen Klammern abhängt, die in einer Gesellschaft für solche potenziellen Generationen und die Konkurrenz zwischen ihnen bestehen“ (Kohli 2003, 16). Die Frage der Mobilisierung von generationsspezifischen Interessen und ihre Voraussetzungen verengt die Perspektive der Generationenbeziehungen auf das Beziehungsmuster Konkurrenz.

Einige Untersuchungen (Strauß u. a. 2007) sprechen von „Betriebsgenerationen“, die durch kollektive Erfahrungen (wie z. B. Werksschließungen oder Betriebsverlagerungen) konstituiert und geprägt sind. Dagegen kann kritisch eingewandt werden, dass einschneidende Erfahrungen im Betrieb in der Regel nicht zur Distinktion unterschiedlicher Gruppen entlang der Altersachse reichen (Grewer u. a. 2007). Gleichwohl verfügt der Generationenbegriff über eine Strahlkraft, die sich nur teilweise durch die ihm innewohnende Unbestimmtheit und die Amalgamierung unterschiedlicher Perspektiven erklärt. Die Unschärfe des Begriffs vorausgesetzt ermöglicht Generation es, über langsamen Wandel und allmähliche Veränderungen beim Subjekt zu sprechen und dabei Synchronität und Ungleichzeitigkeiten mitzudenken sowie die Eingebettetheit in altersspezifische Lebenslagen als biografischen Normalverlauf zu skizzieren.

In der weiteren Analyse kommt ein Generationenbegriff zum Tragen, der von den divergenten Chancen und Risiken verschiedener Geburtsjahrgänge auf dem Arbeitsmarkt ausgeht und diese mit unterschiedlichen politischen und kulturellen Erfahrungen bündelt. Dazu schlagen wir vor, drei Generationen zu unterscheiden.

Die jüngere Generation ist heute zwischen 15 und 29 Jahre alt, d. h. sie sind zwischen 1979 und 1993 geboren. Die Angehörigen dieser Geburtsjahrgänge leben bewusst in den 90er Jahren, die später Geborenen im 21. Jahrhundert. Die europäische Wirtschafts- und Währungsunion ist für diese Generation so selbstverständlich wie der Euro oder der MP3-Player, liberalisierte Güter- und Arbeitsmärkte kennt sie seit frühester Jugend.

Die mittlere Generation ist heute zwischen 30 und 49 Jahre alt, d. h. sie sind zwischen 1959 und 1978 geboren. Diese Generation hat ihre Jugend in den späten 70ern, den 80ern und frühen 90er Jahren erlebt. Die Überwindung der Teilung Deutschlands und Europas hat diese Generation miterlebt. Die Generation verfügt über Erinnerungen an D-Mark, EWG oder COMECON, ist mit Schallplatten und ohne Privatfernsehen aufgewachsen.

Die ältere Generation ist heute zwischen 50 und 65 Jahre alt. Diese Generation umfasst die Geburtsjahrgänge von 1943 bis 1958 und hat ihre Jugend in den späten 50ern bis in die frühen 70er Jahren erlebt. Sie kennt den „kalten Krieg“, die Gründung von EWG, EFTA und COMECON hat diese Generation bewusst erlebt.

Diese drei Generationen leben in unterschiedlichen Phasen ihres Berufs- und Lebensverlaufs, sie befinden sich aktuell in, vor oder nach generationsspezifischen Statuspassagen und Lebenslagen und sind in unterschiedlichen politischen, wirtschaftlichen und kulturellen Epochen aufgewachsen.

## **Generationenbeziehungen**

Höpflinger (1999, 20ff) unterscheidet mit Segregation, Konflikt, Solidarität und Ambivalenz vier Formen von Generationenbeziehungen. Die soziale und kulturelle Trennung der Generationen wird als Segregation bezeichnet. Jede Generation führt ihr eigenes Leben, verfolgt ihre eigenen Interessen und entwickelt ihre eigene Kultur, ohne dass sich gegenseitige Beziehungen ergeben. Segregationstendenzen der Generationen beobachtet Höpflinger vor allem im Freizeitbereich. Seitz (2004) beschreibt Segregationstendenzen in der Arbeitswelt, „dass auf der betrieblichen Ebenen die Potenziale, die in einem konstruktiven Austausch zwischen Jung und Alt liegen, von Personalverantwortlichen in Unternehmen gering geschätzt und nicht genutzt werden“ (176). Die Personalpolitik der 90er Jahre ist in vielen Bereichen durch die Nicht-Übernahme von ausgebildeten und die vorzeitige Trennung von älteren Mitarbeitern gekennzeichnet. „Die Reduzierung der Belegschaften führt zu einer Homogenisierung der Belegschaftsstrukturen hinsichtlich der mittleren Generation, da junge und ältere Mitarbeiter kaum noch beschäftigt sind“ (176). Auf der individuellen Ebene beschreibt Seitz darüber hinaus ein Interaktionsparadox: Handlungsstrategien wie Rückzug, Ausweichen oder Unterlaufen werden bevorzugt und führen zu einer Separierung der Generationen im Betrieb.

Die Vorstellung von konflikthaften Beziehungen zwischen den Generationen geht auf zwei Grundmuster zurück: Generationenkonflikte als Erneuerung und Interessenlagen. Ausgehend von einem Vater-Sohn-Konflikt wird ein Verdrängungswettbewerb zwischen der etablierten Generation und der nachrückenden Generation konstatiert. Dieser Wettbewerb führt zu Auseinandersetzungen um die Hegemonie in Fragen von Kultur und Mode. Konflikte aus Interessenlagen werden auf die Konkurrenz um knappe Ressourcen zurückgeführt. Unterschiedliche Interessen zwischen den Generationen werden z. B. aus Ungleichheiten bei der Verteilung wohlfahrtsstaatlicher



Leistungen vor dem Hintergrund des demografischen Wandels begründet. Von Generationensolidarität wird dagegen in der Regel im Zusammenhang mit der familiären Lebensweise gesprochen (z. B. BMFSFJ 2005 u. 2006). Solidarität wird zum einen als Wert an sich betrachtet, der von einer Generation auf die andere weitergegeben wird. „Die Familie gilt – rhetorisch überhöht – als bevorzugter Ort, an dem Solidarität gelernt wird (statt: gelernt werden kann)“ (Lüscher/Liegle, 2003, 264). Solidarität wird zum anderen als Mechanismus gesellschaftspolitischer Steuerung jenseits von Markt und Hierarchie betrachtet. Solidarität ist dann meist auf kleine, überschaubare soziale Gruppen beschränkt (Lüscher/Liegle 2003, 268). Gegen diese Verwendung des Begriffs Generationensolidarität zur Beschreibung der Beziehungen zwischen den Generationen ist einzuwenden, dass nur das Verhältnis zwischen den Generationen, nicht aber die Beziehung selbst analysiert wird. Die Analyse von Generationenbeziehungen auf Grundlage der Entgegensetzung von Generationenkonflikt und Generationensolidarität verdeckt die Frage nach grundlegenden Logiken in den Beziehungen zwischen den Generationen. Mit Blick auf die Generationenbeziehungen stellen die Autoren zwei Logiken gegenüber. In der Verwandtschaft regeln verbindliche *Verpflichtungen* den gegenseitigen Austausch von Leistungen. Familienbeziehungen werden vielfach durch das Prinzip Reziprozität beschrieben. Reziprozität bedeutet nicht nur Wechselseitigkeit, sondern spricht auch die impliziten gegenseitigen Verpflichtungen an, die aus wiederholtem Geben und Nehmen erwachsen, Reziprozität erzeugt einen sozialen Zusammenhang. Dieses Vermögen wird vielfach normativ als Wert an sich gedeutet. Wenn Beziehungen dagegen am Grundmuster Rationalität orientiert werden, wird Komplementarität zum Gegenbegriff zu Reziprozität (Lüscher/Liegle 2003, 275). Komplementarität in den Beziehungen zwischen den Generationen wird erreicht, wenn sich das Handeln an Kosten-Nutzen-Kalkülen orientiert. Die Autoren entwickeln aus dem gleichzeitigen Nebeneinander der Reziprozitäts- und Rationalitätslogik in den Generationenbeziehungen den Begriff der Generationenambivalenz. Damit charakterisieren sie die in die Generationenlogik eingebaute Spannung zwischen entgegengesetzten Orientierungen. Ambivalenz kennzeichnet einen Zustand der schwebenden Zwiespältigkeit. Die Ambivalenz erzeugenden Gegensätze gehören der gleichen Kategorie an (wie z. B. Liebe und Hass, nicht aber Liebe und Respekt). Ambivalenz lässt sich nicht einfach auflösen, indem ein Faktor über den anderen gestellt wird. Die Gegensätze stehen in einem zeitlichen Verhältnis der Gleichzeitigkeit, das allerdings je nach Thema durch einen unterschiedlichen Zeithorizont gekennzeichnet sein kann. Ambivalenzen sind das Ergebnis einer Interpretation, einer reflektierten Zuschreibung durch die beteiligten Subjekte oder durch Dritte. Ambivalenzen kennzeichnen die Identität als Unentschiedenheit bzw. Hin- und Herschwanken.

Ambivalenzen ergeben sich grundsätzlich in sozialen Situationen, die gleichermaßen durch Kontinuität und Wandel gekennzeichnet sind (Höpflinger 1999). Dies gilt für intergenerationelle Beziehungen in der Arbeitswelt in besonderem Maße. Jeder Betrieb, jede Abteilung und allgemein jede Organisation bewegt sich im Spannungsfeld zwischen Selbsterhalt und der Veränderung bzw. Anpassung an veränderte Umwelтанforderungen. Damit sind die Beziehungen zwischen den Generationen im

Betrieb mehrfach in Kontinuität und Wandel eingerahmt. Generationenambivalenz als Deutungsmuster ist anschlussfähig zu anderen Bereichen. Die grundlegende Idee besteht darin, mit einem offenen Begriff die Verengung zu überwinden, die bipolaren Untersuchungsmustern innewohnt.

Die Untersuchung von Arbeitsorientierungen und ihrer Bedeutung für die Beziehungen zwischen den Generationen im Betrieb ruht zusammengefasst auf drei Konzepten:

- Die Lebenslagenperspektive öffnet den Blick auf altersspezifische Phasen im beruflichen und familiären Lebensverlauf.
- Die Generationsperspektive richtet die Aufmerksamkeit auf altersgruppenspezifische Erfahrungen und Erwartungen sowie daraus folgenden Interessen.
- Die Beziehungsperspektive ermöglicht die Beschreibung von Interaktionsformen und Handlungslogiken.

## Arbeitsorientierungen und Lebenslagen

Von Mai 2006 bis August 2008 haben Götz Richter, Elisabeth Zoll-Grubert und Rainer Zoll am Institut Arbeit und Wirtschaft der Universität Bremen das Forschungsprojekt „Social Patterns of relation to work“ durchgeführt. Das Vorhaben wurde von einem Konsortium aus Universitäten und Forschungseinrichtungen aus Brüssel, Budapest, Mailand, Namur, Lissabon, Paris sowie dem französischen Arbeitsministerium und dem europäischen Gewerkschaftsdachverband bearbeitet (Vendramin 2008). Im Frühjahr und Sommer 2007 hat das Forschungsprojekt „SPReW – Social Patterns of Relation to work“ 35 Interviews und drei Gruppendiskussionen durchgeführt. Die leitenden Forschungsfragen waren: Gibt es altersspezifische Arbeitsorientierungen? Welche Bedeutung hat die Zugehörigkeit zu einer Generation? Welche Erfahrungen mit intergenerativer Kooperation gibt es im Arbeitsalltag? Das ausgewertete Sample besteht aus Interviews mit 19 männlichen und elf weiblichen Informanten; zu ungefähr jeweils einem Drittel aus Jüngeren (bis 30 Jahre), Mittelalten (30 bis 49 Jahre) sowie Älteren (50 bis 62 Jahre). Im Sample sind Arbeitslose, Minijobber, Teilzeitbeschäftigte sowie Vollzeitbeschäftigte vertreten. Die Interviewpartner kommen aus Metall- und Elektroberufen, Gesundheitsberufen, kaufmännischen Berufen sowie Bildungs- und Ingenieurberufen. Die Befragten arbeiten als Angelernte, als Fachangestellte und Facharbeiter sowie als Meister bzw. Gruppenleiter. Die Interviews sind im Nordwesten und im Südwesten der Bundesrepublik durchgeführt worden. Die Forschungsfrage nach verschiedenen Arbeitsorientierungen unterschiedlicher Generationen sowie den Beziehungen zwischen den Generationen wurde operationalisiert durch offene Fragen zu Berufs- und Betriebswahl, zum Verhältnis zu Kollegen und Vorgesetzten, zur privaten, familiären und gesellschaftlichen Integration, sowie konkrete Fragen zum Leistungsbegriff, zu beruflichen und privaten Lebensplänen.

Die narrativen Interviews (Schütze 1977) haben zwischen 45 und 120 Minuten gedauert, wurden aufgezeichnet und anschließend transkribiert. Im ersten Untersuchungs-

schritt sind einige Interviews nach den Regeln der hermeneutischen Interpretation (Oevermann 1979, Neumann 1984) analysiert worden. Anschließend wurden ausführliche Fallstudien verfasst. Die dabei rekonstruierten Arbeitsorientierungen sind im zweiten Untersuchungsschritt inhaltsanalytisch an weiteren Interviews überprüft worden. Ausgangspunkt der Rekonstruktion ist zum einen die Unterscheidung zwischen instrumentellen und expressiven Arbeitsorientierungen und die Identifizierung spezifischer Mischungen zwischen beiden Formen. Zum anderen, in diachroner Perspektive, ruht die Untersuchung auf einem Konzept vom institutionalisierten Lebenslauf als „Rahmen“ und „Pfad“ für individuelles Handeln.

## **Junge Generation**

Ein wiederkehrendes und bei nahezu allen Gesprächspartnern der jungen Generation zumindest untergründig handlungsleitendes Motiv ist die Suche nach dem größtmöglichen erreichbaren Maß an sozialer Sicherheit. Darunter wird vor allem die Sicherheit vor Arbeitslosigkeit verstanden. Die Arbeitsorientierungen der jungen Generation sind durch die Statuspassage vom Ausbildungs- in das Beschäftigungssystem und durch den Aufbau von beruflicher Erfahrung sowie die Anwendung aktuellen Wissens im Arbeitsprozess gekennzeichnet. Im Familienleben stehen Auszug aus dem Elternhaus, Partnersuche sowie die Vorbereitung und Gründung einer eigenen Familie im Brennpunkt.

Auf der beruflichen Seite übernimmt die Erwerbsarbeit in den durch soziale Mobilität gekennzeichneten Lebenslagen zumindest für die stabil integrierten Jungen die Funktion eines Ankers. Eine expressive, durch Identifikation mit dem Beruf und seinen fachlichen Anforderungen gekennzeichnete Orientierung bildet die Grundlage für einen positiven Bezug zur Arbeitswelt. Komplementär zeigt sich auf der persönlichen Ebene ein unhinterfragter und positiv besetzter Leistungsbegriff. Berufliche Anforderungen werden als Herausforderungen gedeutet und mit einem hohen Anspruch an die Qualität der eigenen Arbeit verbunden. Das berufliche Selbstbewusstsein, der Stolz auf die Arbeit, resultiert aus dem sicheren Umgang mit modernen Technologien und der Beherrschung des fachlichen Handwerkszeugs. Kurz: Die beruflich integrierten Jungen sind sich der Qualität und der hohen Produktivität ihrer Arbeit bewusst. Auf der Arbeitskraftseite zeigen sie dagegen weniger Selbstbewusstsein. Nur wenn ein klares berufliches Ziel besteht, legen sie sich auf den Weg fest. Die Zeitperspektive ist auf die Zukunft gerichtet. Aber auch dann werden Strategien des Zurücksteckens der eigenen Ziele und des Anpassens an „die Verhältnisse“ erwogen. Für Beschäftigte in unsicheren Arbeitsverhältnissen oder in Arbeitslosigkeit wird die Reduzierung von Arbeitsmarktrisiken zur vorrangigen Orientierung. Ihre Zeitperspektive ist gegenwartsorientiert, Angst vor Arbeitslosigkeit führt zu Strategien der Risikominimierung. Diese auf den Moment konzentrierte Zeitperspektive verhindert vielfach die in den jungen Jahren unerlässliche Bereitschaft zu Investitionen in die berufliche und persönliche Weiterentwicklung.

Die private Ebene ist durch starke familiäre Orientierungen gekennzeichnet. Die Integration in die Herkunftsfamilie spielt im Alltag eine große Rolle, klassische Generationenkonflikte spielen keine Rolle. Der Auszug aus dem Elternhaus ist selbstverständlich, wird jedoch nicht mit besonderem Nachdruck verfolgt. Vielmehr erscheint die Herkunftsfamilie angesichts des rauen Wettbewerbs auf dem Arbeitsmarkt als ruhiger Hafen. Die Abstoßungskräfte, die das familiäre Generationenverhältnis in den 70er und 80er Jahren vielfach bestimmten, haben ihre Energie verbraucht. Bei den jungen Gesprächspartnern gibt es kein Generationenbewusstsein. Die eigene Familiengründung wird erst für die mittleren Lebensjahre geplant. Meist bleibt die Planung jedoch vage und dem beruflichen Fortkommen bzw. dem Erreichen einer stabilen beruflichen Position nachgeordnet. Gesellschaftliche und explizit politische Orientierungen zeigt unser Sample nicht. Die politischen Institutionen und die Marktwirtschaft werden nicht infrage gestellt. Politische oder gewerkschaftliche Orientierungen spielen keine Rolle, Wettbewerb und Leistungsgesellschaft finden als Fundament des Alltagslebens Akzeptanz.

Der Kontakt zu den anderen Generationen reduziert sich im Betrieb meist auf Beziehungen zur mittleren Generation. Der unkritische Leistungsbegriff bildet gleichermaßen Basis und Sprengstoff für die intergenerativen Beziehungen. Er dient als Basis, weil er einen komplementären Tausch von Fachwissen gegen Expertenwissen ermöglicht. Bei der, allerdings seltenen, Kooperation mit Älteren kann der unhinterfragte Leistungsbegriff jedoch zu Spannungen führen, wenn diese einer distanteren Leistungsorientierung folgen. Gleichwohl ist das Potenzial für Konkurrenz und Konflikte innerhalb der jungen Generation größer als das Potenzial für Konflikte zwischen den Generationen.

## **Mittlere Generation**

Die mittlere Generation der 30- bis 49-Jährigen hat den Einstieg in die Berufsarbeit abgeschlossen, auch Universitätsabsolventen haben in der Regel einige Jahre Berufserfahrung gesammelt. Diese Generation verfügt damit nicht nur über Berufserfahrungen, sie hat sich in der Regel auch Expertenwissen und Routine angeeignet. Zugleich sind die mittleren Jahre neben den späten Jugendjahren die Phase der Familienbildung, des Eingehens fester Partnerschaften mit gemeinsamer Wohnung und gemeinsamen Kindern. Die mittlere Generation übernimmt damit stärker als die jüngere und die ältere Generation Verantwortung für andere: für Partner oder Partnerin und/oder für Kinder. Die mittlere Generation ist deshalb in besonderer Weise damit befasst, Arrangements zu entwickeln, um diese Anforderungen zu erfüllen und zugleich die eigenen beruflichen Ziele und materiellen Notwendigkeiten zu bedienen. Frauen stehen in den mittleren Jahren vor der Entscheidung über Kinder. Vielfach wechseln sich in den mittleren Jahren Phasen des Alleinlebens, des Eingehens von Partnerschaften, der Gründung von Familien, der Trennung und Auflösung von Partnerschaften und Familien und der erneuten Gründung von Partnerschaften und Familien ab. Traditionell liefert eine stabile Arbeitsmarkt- und Berufsintegration die

materielle und symbolische Basis zur Übernahme von Verantwortung im Privat- und Familienleben. Vor dem Hintergrund von Massenarbeitslosigkeit und scharfer Konkurrenz um Arbeitsplätze kann nicht mehr von der Stabilisierung der Arbeitsmarkt- und Berufsintegration in den mittleren Lebensjahren ausgegangen werden. Die Stabilisierung des privaten Lebens steht angesichts der Erosion traditioneller Familienformen ebenfalls infrage. Es stellt sich die Frage, mit welchen Arbeitsorientierungen und Berufsstrategien die Männer und Frauen der mittleren Generation diese Herausforderungen angehen.

Auch die mittleren Jahrgänge äußern kein Generationenbewusstsein, wie es etwa unter der Bezeichnung „Baby Boomer“ in den USA thematisiert wird (Meyers 2007). Im Unterschied zu den Jüngeren haben sie jedoch die Verdichtung der Arbeitsanforderungen, die Ausdünnung der Personaldecke sowie den Verlust von Errungenschaften wie übertariflicher Bezahlung bewusst erlebt. Auch wenn der Großteil der mittleren Generation selbst nicht aus dem sozialen Gefüge Betrieb gefallen ist, haben sie Einstellungsstopp, Nichtübernahmen von Auszubildenden, mitunter auch Sozialpläne kennengelernt – und können Arbeitsklima und Leistungsdruck mit eigenen Erfahrungen aus den 80er und frühen 90er Jahren vergleichen. Der Arbeitsdruck wird als hoch und zunehmend erlebt, gesundheitlicher Verschleiß wird ebenfalls festgestellt. Die berufliche Spezialisierung führt gleichzeitig zu Sicherheit (auf dem betrieblichen Arbeitsmarkt) und Verwundbarkeit (auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt).

Die berufliche Ebene der Erwerbsarbeit ist durch Routine und umfassende Erfahrungen gekennzeichnet. Routine bedeutet Sicherheit und Wissen über die Voraussetzungen und Folgen beruflichen Handelns. Vielfach tritt die Expressivität der beruflichen Anfangsjahre in den Hintergrund und wird durch Routine ersetzt. Die Leistungsorientierung ist durch Leistungsbereitschaft und die Erwartung fachlich anspruchsvoller Aufgaben gekennzeichnet. Häufig tritt eine fachliche Spezialisierung hinzu. Bestimmte Teilaufgaben werden in besonderer Tiefe oder mit besonderer Sicherheit, bestimmte Werkzeuge mit unterschiedlichen Materialien, bestimmte Kunden in verschiedenen Marktsituationen beherrschen gelernt. Spezialisierung und die Aneignung von Expertenwissen sind das markante Merkmal der Berufsarbeit in der mittleren Generation. Etablierte Mittlere tragen Personalverantwortung und identifizieren sich mit der Organisation, weniger Exponierte identifizieren sich mit der Aufgabe, stehen der Organisation dagegen eher distanziert gegenüber. Bei Beschäftigten ohne Spezialisierung und Expertenwissen bestimmen instrumentelle Motive die Arbeitsorientierung. Die Arbeitsmarktperspektive ist durch defensive Strategien der Reduzierung von Unsicherheit gekennzeichnet. Die erreichte Position gilt als Schutz vor der Konkurrenz auf dem Arbeitsmarkt. Zudem haben die Beschäftigten vielfach spezialisiertes Wissen erworben, das zumindest regional gar nicht oder nur mit Verlust transferierbar ist. Die regionale Mobilität ist wenig ausgeprägt, da die mittlere Generation häufig Verantwortung für Kinder trägt.

In unserem Sample gibt es keine Hinweise auf eine eingeklemmte „Sandwich-Position“ (Borcher, 1997, Perrig-Chiello/Höpflinger, 2001) der mittleren Generation. Die

Kooperation mit der jungen Generation ist durch Ambivalenz, durch die Gleichzeitigkeit von Unterstützung und kritischer Beobachtung gekennzeichnet. Wichtiger als die Beziehung zu den anderen Generationen sind jedoch die Beziehungen innerhalb der Generation. Die betrieblichen Karrierepfade sind mit Vorgesetzten aus der mittleren Altersgruppe besetzt und gelten deshalb als „verstopft“. Daraus folgt die Erwartung, die aktuelle Aufgabe und Position noch lange Jahre ausüben zu müssen. Diese perspektivarme Aussicht liegt wie ein Schatten auf den beruflichen Erwartungen der mittleren Generation.

Die Familienperspektive ist durch das Leben mit Kindern bzw. die Neu- oder Wiedergründung einer Familie bestimmt. Familie bedeutet „eigene“ Familie, bedeutet häufig finanzielle Verantwortung für Männer und finanzielle Abhängigkeit für Frauen. Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, die Balance zwischen den beiden Sphären in Alltag und Lebens- und Karriereplanung ist ein entscheidendes Thema. Vor allem für Frauen ist die Entscheidung über Kinder auch eine Entscheidung über die eigene Berufs- und Lebensplanung.

Im Vergleich zu den Orientierungen der jungen Generation kann von einer reflexiven Differenzierung gesprochen werden. Ein Bewusstsein über die Grenzen des beruflichen und privaten Möglichkeitsraums wird artikuliert: Je nach Bewertung des Erreichten ist es resignativ oder erwartungsvoll.

## **Ältere Generation**

Die Arbeitsorientierungen der Arbeitnehmer der älteren Generation unterscheiden sich von den Arbeitsorientierungen der beiden jüngeren Generationen vor allem durch die größere Relevanz, die der Beendigung des Erwerbslebens und dem Übertritt in den Ruhestand beigemessen wird. Diese Statuspassage wirft ein kräftiges Licht auf die Erwartungen und beruflichen Strategien der über 50-Jährigen. Die Familien- und Haushaltssituation der älteren Generation ist dagegen heterogen. Überlegungen über die Versorgung der Eltern rücken bei einigen in den Fokus der Aufmerksamkeit.

Das Signum der Arbeitsorientierungen der älteren Generation heißt Zuverlässigkeit. Zuverlässigkeit, hohe Leistungsbereitschaft und hohe fachliche Anforderungen an die Arbeit beschreiben die Perspektive der älteren Arbeitnehmer. Auch nach 30 und mehr Jahren im Beruf identifizieren sie sich mit ihrer Aufgabe und gehen den fachlichen Anforderungen mit Begeisterung nach. Dabei wird allerdings ein steigender Leistungsdruck kritisiert.

Die fachliche Seite der Arbeitsorientierungen differenziert sich in Abhängigkeit von der Karrierepositionierung. Expressive Motive dominieren bei aufstiegs- und leistungsorientierten Beschäftigten und Workaholics. Instrumentelle Motive stehen bei einer Gruppe im Vordergrund, die Karrierepositionen, fachliche oder materielle Besitzstände bzw. ihre wirtschaftliche Unabhängigkeit wahren will.

Die Arbeitskraftseite ist auf den ersten Blick durch die stabile Integration der Älteren in den Arbeitsmarkt gekennzeichnet. Auf den zweiten Blick zeigt sich jedoch ein

widersprüchliches Bild. Die ältere Generation weiß, dass ihre Position im Betrieb sicherer ist, sie weiß aber auch, dass ihre Risiken auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt höher sind als die der Jüngeren. Zudem kennen sie die Nachteile ihrer fachlichen Spezialisierung, die in schwer transferierbaren Kompetenzen bestehen. Außerdem stellen sie Anzeichen für gesundheitlichen Verschleiß fest. Sie sehen ihre Lage auf dem Arbeitsmarkt durch hohe Sicherheit und hohe Risiken gekennzeichnet. Leistungsorientierte und positionssichernde Beschäftigte folgen, wenn auch aus unterschiedlichen Motiven, eher defensiven Strategien auf dem (internen oder externen) Arbeitsmarkt. Erstere sichern ihren Platz in der Organisation, weil sie an diesem Platz ihre Erfahrungen und Kompetenzen produktiv einbringen können, Letztere verteidigen eine fachliche oder organisatorische Nische, weil sie einen materiellen Verlust vermeiden wollen. Offensive Strategien verfolgen Aufstiegsorientierte und Workaholics. Workaholics sind von der Arbeitssucht offensiv angetrieben, Aufstiegsorientierte wollen ihre Karriere vollenden und arbeiten weiter auf ihr angestrebtes Ziel hin. Eine dritte Gruppe verfolgt offensive Strategien zum Erhalt ihrer Selbstständigkeit als Experten. Den neuen Technologien stehen die Älteren aufgeschlossen gegenüber.

Die Verbindung von Arbeits- und Privatleben unterscheidet die Lebenslagen der Älteren erheblich. Während bei den einen die Kinder bereits „aus dem Haus“ sind, haben andere noch kleine Kinder zu versorgen. Die Arbeitnehmer unseres Samples räumen der Erwerbsarbeit Priorität vor dem Privatleben ein. Die Arbeitsteilung zwischen den Geschlechtern ist traditionell. Erstaunlich ist jedoch, dass Männer und Frauen die wirtschaftliche Verantwortung übernehmen und die Frauen unseres Samples zusätzlich zur Erwerbsarbeit die Verantwortung für den Haushalt tragen.

Die Zusammenarbeit mit den anderen Generationen ist vom fehlenden Bewusstsein als „Ältere“ oder gar „Alte“ im Betrieb gekennzeichnet, die älteren Arbeitnehmer betrachten sich nicht als „Methusalem“ der Arbeitswelt (Schirrmacher 2005). Der Ausstieg aus der Arbeitswelt ist für die Arbeitnehmer unterschiedlich „weit“ weg. Während die einen bereits im Alter von 55 Jahren an den Ausstieg denken, planen andere den Ausstieg erst mit 61 oder 63 Jahren. Das zentrale Motiv der Kooperation mit Kollegen der jungen Generation liegt in der Weitergabe von Erfahrungswissen. Dabei geben die Älteren ganz pragmatisch zu, dass sich bei ihnen im Laufe der Berufstätigkeit eine Betriebsblindheit eingestellt hat. Die Wissensweitergabe wird also nicht als altruistische Gabe noch als Vermächtnis oder Geschenk verstanden. Ganz pragmatisch wird damit ein Ziel verfolgt: Zum einen soll die Arbeitsqualität und damit die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens gesichert werden, zum anderen erwarten die Älteren eine Gegenleistung von den Jungen. Wissensweitergabe nimmt die Gestalt eines komplementären Tausches an, weil Unterschiedliches getauscht wird: Erfahrungswissen gegen aktuelles Wissen, den Stand der Technik. Dieser Kooperation der Generationen wohnt ein Rationalisierungs- und Innovationspotenzial inne, denn die Zusammenarbeit bringt Unbekümmertheit mit Erfahrung in Verbindung.

## Arbeits- und Werteinstellungen

Die Generationenzugehörigkeit hat nur eine geringe Erklärungskraft für den Charakter der sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz. Nicht die Zugehörigkeit zu einer Altersgruppe oder Generation, sondern die berufliche und private Lebenslage ist Grundlage für generationenspezifische Beziehungen in der Arbeitswelt. Unsere Untersuchung zeigt, dass es kein explizites Generationenbewusstsein gibt. Doch auch ohne Generationenbewusstsein gibt es in den unterschiedlichen Lebensphasen charakteristische Lebenslagen, die Grundlage für spezifische Generationenbeziehungen sind.

Für die Frage nach dem Charakter der Beziehungen zwischen den Generationen am Arbeitsplatz gilt es zunächst, zwischen verschiedenen Typen von Arbeitsprozessen zu differenzieren. Voraussetzung für solidarische Beziehungen zwischen den Generationen sind altersheterogene Arbeitsprozesse. Solidarische Beziehungen sind zu erwarten, wenn die Generationen in besonderer Weise von der Zusammenarbeit profitieren können. Ein Beispiel für solidarische Kooperation ist der Tausch von Erfahrungswissen gegen aktuelles Fachwissen. Auch für Spannungen und konfliktorische Beziehungen zwischen den Generationen sind altersheterogene Arbeitsprozesse eine Voraussetzung. Konfliktorische Beziehungen sind zu erwarten, wenn unterschiedliche Leistungs- und Qualitätsansprüche unter Zeitdruck deutlich werden. Diese können z. B. auf fehlende Routine in der Handhabung technischer Hilfsmittel oder auf fehlendes Fachwissen zurückzuführen sein. Konflikte innerhalb und zwischen den Generationen sind zu erwarten, wenn es in der Organisation an beruflichen Entwicklungs- und Veränderungsperspektiven mangelt. Sprachlosigkeit und Generationensegmentation sind die Folge altershomogener Arbeitsprozesse. Ohne Erfahrungen in der Kooperation mit anderen Generationen besteht die Gefahr, dass Klischees und Vorurteile aus Medien übernommen und als „Meinung“ verbreitet werden. Der überwiegende Teil unserer Gesprächspartner hat wenig Erfahrungen mit altersheterogenen Kooperationsbeziehungen im Arbeitsalltag. Vor allem die jüngere und mittlere Generation arbeiten untereinander, aber kaum mit Älteren zusammen. Ambivalente Beziehungen dürften die am weitesten verbreitete Form der Generationenbeziehungen in den Betrieben sein. Ambivalente Beziehungen sind vor allem in den Beziehungen zur mittleren Generation zu erwarten. Die Mittleren sind in vielen Arbeitsprozessen zugleich die Ältesten, aufgrund verschlossener Aufstiegstreppen verharren sie oftmals lange Jahre auf Positionen in der betrieblichen Hierarchie, die ihren Erfahrungen und Kompetenzen nicht mehr angemessen sind. Diese Inkonsistenz zwischen Aufstiegserwartungen und Aufstiegsperspektiven dürfte zu einem Hin- und Herschwanken zwischen solidarischen und konflikthaften Beziehungen führen.

Im zweiten Schritt werden Untersuchungen mit einem größeren Sample und Meta-Studien, die mehrere Untersuchungen auswerten, zu den hier angeschnittenen Fragen aufgearbeitet.



## **Junge Generation**

Die Shell-Jugendstudie 2006 stützt sich auf eine repräsentativ zusammengesetzte Stichprobe von 2.532 Jugendlichen im Alter von 12 bis 25 Jahren aus den alten und neuen Bundesländern, die zu ihrer Lebenssituation und zu ihren Einstellungen und Orientierungen persönlich befragt wurden. Die Erhebung fand auf Grundlage eines standardisierten Fragebogens im Zeitraum von Anfang Januar bis Mitte Februar 2006 statt.

### **Arbeitsmarkt und Beschäftigung**

Die Untersuchung zeigt, dass Jugendliche deutlich stärker besorgt sind, ihren Arbeitsplatz verlieren bzw. keine adäquate Beschäftigung finden zu können. Waren es in 2002 noch 55 %, die hier besorgt waren, sind es 2006 bereits 69 %. Auch die Angst vor der schlechten wirtschaftlichen Lage und vor steigender Armut nahm in den letzten vier Jahren von 62 % auf 66 % zu. Angesichts dieser besorgten Einschätzung der wirtschaftlichen Lage in Deutschland erklärt sich, warum sowohl der Optimismus in Bezug auf die persönliche Zukunft als auch in Bezug auf die gesellschaftliche Zukunft inzwischen abgenommen hat. Nach wie vor überwiegt mit 50 % bei der Mehrheit der Jugendlichen eine eher zuversichtliche Vorstellung von der eigenen Zukunft. 42 % sehen ihre persönliche Zukunft eher gemischt – mal so, mal so –, und nicht mehr als 8 % eher düster. Im Vergleich dazu hatten 2002 bei der letzten Shell-Jugendstudie 56 % der Jugendlichen ihre eigene Zukunft eher zuversichtlich, 37 % gemischt und 6 % eher düster beurteilt. Die Zukunft der Gesellschaft beurteilen inzwischen 53 % der Jugendlichen im Vergleich zu 45 % im Jahr 2002 als eher düster und nur noch 44 % im Vergleich zu vormals 48 % eher zuversichtlich.

### **Wert- und Familienorientierungen**

Das Wertesystem der Jugendlichen weist insgesamt eine positive und stabile Ausrichtung auf. Weiter im Trend liegen bei beiden Geschlechtern soziale Nahorientierungen wie Freundschaft und Familie, begleitet von einem erhöhten Streben nach persönlicher Unabhängigkeit. Unabhängigkeit gehört zu einem Komplex von jugendlichen Werten, die auf die Entwicklung eigener Individualität gerichtet sind. Vermehrtes Streben nach Individualität geht seit 2002 aber weniger mit der Betonung eigener Durchsetzungsfähigkeit einher, insbesondere bei Mädchen und jungen Frauen. Weiter im Aufwind der Bestrebungen der Jugendlichen befinden sich die Sekundärtugenden, insbesondere Fleiß und Ehrgeiz. Auch das Streben nach einem gesundheitsbewussten Leben hat bei Jugendlichen seit 2002 zugenommen. Wie bei Fleiß und Ehrgeiz wird auch dieser Trend bevorzugt durch die weibliche Jugend gesetzt. Religiosität spielt im Wertesystem der Jugend weiterhin nur eine mäßige Rolle, besonders bei männlichen Jugendlichen. An diesem Befund hat sich seit den 80ern und 90ern auch in den 2000er Jahren nichts geändert. Mädchen und junge Frauen sind auch 2006 wie bereits 2002 das wertebewusstere Geschlecht. Übergreifende Lebensorientierungen wie das Umwelt- und das Gesundheitsbewusstsein sowie das soziale Engagement sind für sie wichtiger als für Jungen und junge Männer. Das betrifft auch die Bewertung der sozialen Nahbeziehungen (vor allem bei Familie und Partnerschaft), das

Achten auf die eigenen Gefühle sowie die Bewertung von Sekundärtugenden (besonders Ordnung und Sicherheit). Männliche Jugendliche setzen diesem weiblichen Wertebewusstsein, das soziale Bindungen und Normen besonders betont, ein konkurrenz- und wettstreitorientiertes Lebenskonzept entgegen. Dieser Kontrast der Geschlechter hat sich seit 2002 eher verstärkt als abgeschwächt, vor allem, weil das Profil der Mädchen und jungen Frauen etwas „weicher“ geworden ist. Sie geben sich zwar ebenso fleißig und ehrgeizig wie Jungen und junge Männer, aber nicht mehr so durchsetzungswillig wie diese. Männliche und weibliche Jugend gehen somit weiterhin mit verschiedenen Akzentsetzungen an die Lebensgestaltung heran.

Jugendliche schreiben der Familie heute eine besonders hohe Bedeutung zu und bleiben lange in den Strukturen ihrer Herkunftsfamilie. So leben 73 % der Jugendlichen im Alter von 18 bis 21 Jahren noch bei ihren Eltern. Auch bei den 22- bis 25-Jährigen sind es immerhin noch 34 %. Entgegen der These von der Auflösung von Ehe und Familie lässt sich bei den heutigen Jugendlichen eine starke Familienorientierung feststellen, die in den vergangenen vier Jahren sogar noch etwas angestiegen ist. 72 % der Jugendlichen sind der Meinung, dass man eine Familie braucht, um wirklich glücklich leben zu können (2002: 70 %). Angesichts der relativ schlechten Wirtschaftslage sind junge Männer und Frauen vielfältigen Anforderungen von Bildungsinstitutionen und Arbeitgebern ausgesetzt. Trotz aller Leistungsanstrengungen können sie keiner garantiert sicheren Zukunft entgegensehen. Der Rückhalt im privatfamiliären Bereich ihrer Herkunftsfamilie bietet den Jugendlichen die Möglichkeit eines Spannungsausgleichs. Die Familie kann Sicherheit, sozialen Rückhalt und emotionale Unterstützung bringen. Die Mehrheit der Jugendlichen ist mit der Erziehung durch ihre Eltern zufrieden – 71 % der Jugendlichen würden ihre eigenen Kinder ungefähr so oder genau so erziehen – und hat ein gutes Verhältnis zu ihren Eltern –, etwa 90 % kommen nach eigener Auskunft gut mit den Eltern zurecht (38 % kommen bestens miteinander aus und weitere 52 % kommen klar, auch wenn es gelegentlich Meinungsverschiedenheiten gibt). Auf ein schlechtes Verhältnis zu den Eltern verweisen nicht mehr als 9 % der Jugendlichen, wobei es sich hierbei überproportional häufig um Jugendliche aus unteren sozialen Schichten handelt. Mädchen und junge Frauen sind im Vergleich zu Jungen und jungen Männern weiterhin stärker familienorientiert (76 % zu 69 %), wünschen sich häufiger Kinder (69 % zu 57 %), kommen häufiger sehr gut mit ihren Eltern aus (41 % zu 35 %) und befinden sich früher in festen Partnerschaften. Mädchen werden früher als Jungen selbstständig und ziehen eher aus ihrem Elternhaus aus (33 % zu 24 %).

Gleichzeitig wächst die Zahl junger Erwachsener in Deutschland, die auf die Realisierung von Kindern und Familie verzichten. Ein Wunsch nach eigenen Kindern existiert vor allem aus emotionalen Gründen. Ungünstige gesellschaftliche Rahmenbedingungen können die Erfüllung des Kinderwunsches bei vielen jungen Menschen jedoch verhindern. Insbesondere junge Frauen sind bei der Familiengründung mit vielfältigen Schwierigkeiten konfrontiert, weil Ausbildung, berufliche Integration und Partnerschaft mit Familiengründung in einem sehr kurzen Zeitfenster komprimiert sind, der sogenannten „Rush Hour des Lebens“.

## Mittlere Generation

### Familiendynamik

Mit Blick auf die mittlere Generation ist vor allem der 7. Familienbericht der Bundesregierung (BMFSFJ 2006) zu nennen. Unter dem Titel „Familie zwischen Flexibilität und Verlässlichkeit“ liefert der Bericht eine Bestandsaufnahme der sozialen Lage der Familien in Deutschland und stellt die Ergebnisse in einen europäischen Kontext. Aus den Blickwinkeln Ökonomie, Fürsorge und Geschlechterpartizipation blicken die Autoren auf Lage und Entwicklung in den Familien. Ein wichtiger Schwerpunkt der Analyse ist die Betrachtung der innerfamiliären Dynamiken. Zwischen dem 27. und dem 34./35. Lebensjahr identifiziert die Untersuchung die „Rush-Hour“ des Lebens, in der Entscheidungen mit großer Reichweite getroffen werden: „Neben dem Ausbildungsabschluss, dem Eintritt in das Berufsleben und der Entscheidung für einen Lebenspartner, scheint in Deutschland das dominante Muster auch zu sein, in dieser Phase zu heiraten und wenn, sich dann für Kinder zu entscheiden“ (BMFSFJ 2006, S. 34).

Eine weitere wichtige Triebkraft zum Verständnis der familiären Dynamik sind die einschneidenden Veränderungen in den familiären Bindungsmustern. Zum einen ist das nichteheliche Zusammenleben zu einer Selbstverständlichkeit geworden, zum anderen sind zunehmend mehr Familien von Scheidungen betroffen. Die Autoren erkennen den Wechsel von einem Modell der lebenslangen Ehe zu einem Modell der „seriellen Monogamie“ (126) – anstelle der einen lebenslangen Bindung ist eine Abfolge befristeter Bindungen getreten. Die Reorganisation des Familienlebens nach einer Trennung oder Scheidung stellt, vor allem wenn Kinder zu versorgen sind, eine große Herausforderung für die Partner dar.

Auch wenn viele institutionelle Regelungen noch am Familienmodell der 60er Jahre orientiert sind, hat sich die Lebenswirklichkeit davon immer weiter entfernt. Familie funktioniert heute für Männer immer seltener als Backoffice, das Reproduktionsaufgaben übernimmt und die Erholung vom Stress der Erwerbsarbeit gewährleistet. An einen großen Teil der Frauen und einen wachsenden Teil der Männer stellt die familiäre Integration im Alltag große Anforderungen an finanzielle, organisatorische, zeitliche und räumliche Flexibilität.

### Berufliche Perspektiven

Die Bertelsmann Stiftung hat eine Untersuchung unter Erwerbstätigen der Altersgruppe 35 bis 55 Jahre in Auftrag gegeben, die von der aktuellen Rentenreform und der damit verbundenen Anhebung des Rentenalters betroffen sind (Prager/Schleiter 2006). Dazu wurde zwischen dem 15. und 25.05.2007 eine bundesweite repräsentative telefonische Befragung von Erwerbstätigen durchgeführt. Befragt wurden 1.001 Beschäftigte: 598 Angestellte, 348 Arbeiter sowie 55 Beamte. Die Auswahl der Befragten folgte einem Zufallsverfahren. Die Untersuchung befasst sich mit den Vorstellungen zum Renteneintrittsalter, den Voraussetzungen für eine berufliche Betätigung bis zum 65. Lebensjahr, den Vorstellungen über die Gestaltung der Arbeitszeit am Ende

der Erwerbstätigkeit, der ökonomischen Notwendigkeit einer Betätigung im Rentenalter und der Verantwortung für die Beschäftigungsfähigkeit bis ins höhere Alter.

Vor dem Hintergrund der gesetzlichen Neuregelung erfragt die Untersuchung Meinungen zur Heraufsetzung des Renteneintrittsalters. 61 % der Befragten stimmen der folgenden Position zu: *„Jeder Einzelne sollte seinen persönlichen Renteneintritt im Alter zwischen 60 und 67 Jahren frei wählen können. Und entsprechende Rentenzuschläge oder -abschläge akzeptieren.“* 34 % der Befragten entschieden sich für *„Die Menschen haben nach ihrem Erwerbsleben ein Recht auf einen möglichst langen Ruhestand, deswegen sollte das Renteneintrittsalter nicht erhöht werden.“* 5 % stimmen der Position zu: *„Die Heraufsetzung des Renteneintrittsalters auf 67 Jahre ist ein wichtiger Schritt, um die Rentenzahlungen auch künftig finanzieren zu können.“*

Um das Renteneintrittsalter von 65 zu erreichen, müssen eine Reihe von Voraussetzungen erfüllt werden. Am wichtigsten (75 %) ist für die Beschäftigten eine bessere Vereinbarkeit von beruflichen und privaten Verpflichtungen. 72 % halten die Übernahme von gesundheitlich weniger belastenden Tätigkeiten für erforderlich. 70 % der Erwerbstätigen wünschen sich eine stärkere Anerkennung der eigenen Arbeitsleistung durch den Vorgesetzten, um ihrer derzeitigen Berufstätigkeit bis zum 65. Lebensjahr mit Engagement und Motivation nachgehen zu können. Ebenfalls 70 % halten die Reduzierung der wöchentlichen Arbeitszeit ab einem gewissen Lebensalter für erforderlich. Für 66 % ist die Übernahme neuer herausfordernder Aufgaben im Unternehmen eine Voraussetzung, um bis zum 65. Lebensjahr in Arbeit zu bleiben. 3 % können sich überhaupt nicht vorstellen, bis zum 65. Lebensjahr zu arbeiten. Die überwiegende Mehrzahl der deutschen Arbeitnehmer möchte am Ende der Erwerbstätigkeit ihre Arbeitszeit reduzieren: 47 % wünschen sich eine Teilzeit-Beschäftigung und 19 % plädieren für ein Wechselspiel zwischen Arbeit und Freizeit. 21 % wollen dagegen weiter ganztags arbeiten, 11 % mit dem Erwerbsleben abschließen und nicht mehr arbeiten, 2 % weiß nicht / keine Angabe. Dieses Ergebnis steht in Widerspruch zu den Erfahrungen mit dem Altersteilzeitgesetz. Das Gesetz bietet Unternehmen und Arbeitnehmern am Ende der Erwerbstätigkeit die Wahl zwischen Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigung – die Teilzeitoption wird jedoch von Männern kaum in Anspruch genommen.

Besonders bemerkenswert ist die Tatsache, dass 71 % der Befragten schon heute eine ökonomische Notwendigkeit sehen, auch in der nachberuflichen Phase dazuverdienen zu müssen. Je jünger die Arbeitnehmer sind, desto höher schätzen sie den wirtschaftlichen Zwang zur Arbeit im Rentenalter ein: 82 % der 35- bis 39-jährigen halten dies für ein realistisches Szenario, während finanzielle Gründe für die Befragten zwischen 50 und 55 Jahren von geringerer Bedeutung sind (64 %). Ein anderes überraschendes Ergebnis ist der große Anteil (75 %) der Befragten, für die eine bessere Vereinbarkeit von beruflichen und privaten Aktivitäten hohe Priorität genießt. „Vereinbarkeit“ wird bislang vorwiegend als Thema für Eltern kleinerer Kinder betrachtet, bewegt aber offensichtlich eine sehr viel größere Gruppe von Arbeitnehmern.

Die Individualisierung der Erwartungen und Lebensverläufe erreicht den Austritt aus dem Berufsleben. Das Normalarbeitsverhältnis verliert auch am Ende an Bindungskraft, damit werden viele Begriffe unscharf: Im Ruhestand wird gearbeitet, am Ende des Erwerbslebens wird eine Postberufstätigkeit erwartet, nach Abschluss der Berufskarriere eine neue berufliche Tätigkeit angestrebt.

## Ältere Generation

### Unternehmenssicht

Die Politik der Reformierung der gesetzlichen und institutionellen Rahmenbedingungen des Arbeitsmarktes findet wenig Zustimmung. Zwischen 38 % und 52 % der Befragten gehen davon aus, dass Maßnahmen wie Betriebliche Bündnisse zur Beschäftigungssicherung, Einschränkung der Mitbestimmung, Lockerung des Kündigungsschutzes oder Verlängerung der Wochenarbeitszeit ohne Lohnausgleich nicht dazu beitragen, die Lage auf dem Arbeitsmarkt für Arbeitnehmer zu verbessern. *„Angesichts der Tatsache, dass neben den eindeutigen Zweiflern noch jeweils 23 % bis 30 % im Hinblick auf die Effektivität einer Maßnahme unsicher oder unentschieden sind, bleiben nur noch ‚Minoritäten‘ von 22 % bis 28 %, die an die Wirksamkeit einer Maßnahme glauben.“* (Prager/Schleiter 2006, 42) Vor allem die mittlere und ältere Generation zweifelt an der Wirksamkeit der Reformen. Dies wird als allgemeine Veränderungsangst interpretiert.

Eine Untersuchung der Industrie- und Handelskammer Osnabrück beschäftigt sich mit dem demografischen Wandel in der Region. Aus Unternehmenssicht fragt die Untersuchung zum einen nach den Ursachen der niedrigen Beschäftigungsquote der Älteren. Zum anderen untersucht die Befragung die Sicht der Personalverantwortlichen auf die älteren Mitarbeiter. Als älter werden Mitarbeiter über 50 Jahre bezeichnet. In 41 % der Unternehmen ist das Durchschnittsalter der Belegschaften in den letzten zehn Jahren gestiegen, nur in 12,5 % der Unternehmen ist es gesunken. Das Durchschnittsalter beträgt gegenwärtig 39 Jahre – Tendenz steigend. Von der Alterung der Belegschaften sind kleine Betriebe mit weniger als zehn Mitarbeitern besonders betroffen. Die meisten Betriebe (92 %) streben eine ausgeglichene Altersstruktur an. Während auf der einen Seite ein steigendes Durchschnittsalter festzustellen ist, liegt auf der anderen Seite die Beschäftigungsquote der Älteren (50 bis 65 Jahre) mit 37,6 % unter dem Bundesdurchschnitt (39,1 %). Im langfristigen (bis 2050) Beschäftigungsszenario im IHK-Bezirk ist mit einem deutlichen Rückgang der unter 50-jährigen Beschäftigten zu rechnen. Deshalb werden die Personalverantwortlichen nach den Ursachen der geringen Erwerbsbeteiligung der älteren Arbeitnehmer befragt. 40 % aller Betriebe und sogar 80 % der Großbetriebe nutzen Altersteilzeit. Altersteilzeit ist ein staatlich subventioniertes Verfahren zum frühzeitigen Austritt aus dem Erwerbsleben. 39 % der Betriebe nutzen den Vorruhestand. Vorruhestand ist ein Verfahren zum frühzeitigen Austritt aus dem Erwerbsleben, bei dem Rentenabschläge hingenommen werden müssen. Teilrente und Langzeitarbeitskonten zur vorzeitigen Beendigung des Erwerbslebens werden nur in wenigen Unternehmen eingesetzt. Bei Einstellungen werden Ältere nur selten berücksichtigt. 58 % der Unternehmen geben

an, dass nur weniger als 10 % der Bewerber über 50 Jahre alt sind. Ältere Bewerber sind im Bewerberpool der Unternehmen unterdurchschnittlich repräsentiert. Die Personalverantwortlichen sehen aber auch spezifische Einstellungshemmnisse. 82 % der Unternehmen nennen hohe Gehaltsforderungen, 73 % den gesetzlichen Kündigungsschutz, 61 % fehlende Schlüsselqualifikationen, ebenfalls 61 % tarifliche Gehaltsbestimmungen, 59 % hohe Positionsforderungen, 55 % geringe fachliche Qualifikation und 46 % hohe Einarbeitungskosten.

Personalverantwortliche sehen ältere Arbeitnehmer ebenso leistungsfähig wie jüngere. Durch eine Portfolioanalyse arbeitet die Untersuchung heraus, dass die Personalverantwortlichen Älteren folgende Stärken zuschreiben: Erfahrungswissen, Selbstständigkeit und Qualitätsbewusstsein sowie Arbeitsdisziplin und Loyalität. Im Hintertreffen liegen Ältere gegenüber den Jüngeren bei den Leistungsattributen Teamfähigkeit, Flexibilität und Lernbereitschaft. Körperliche Belastbarkeit und Kreativität sind in den Augen der meisten Betriebe eher Stärken der Jüngeren. 92 % der Betriebe sehen einen erhöhten Qualifizierungsbedarf älterer Arbeitnehmer. 78 % nennen dabei IT-Kompetenzen, 35 % Kenntnisse in computergestützter Produktion, 31 % Fremdsprachen und 29 % Kommunikation. Fachspezifische Qualifizierung halten dagegen nur 25 % der Betriebe für erforderlich. Die weitaus meisten Unternehmen (97 %) bieten älteren Mitarbeitern keine speziellen Qualifizierungsangebote. 60 % der Betriebe sind mit der Nutzung der regulären Weiterbildungsangebote durch ältere Arbeitnehmer zufrieden. Immerhin 52 % der befragten Unternehmen optimieren das Arbeitspotenzial älterer Beschäftigter durch besondere Maßnahmen. Dazu werden verschiedene Instrumente genutzt. 30 % der Betriebe analysieren Qualifizierungsbedarfe in Mitarbeitergesprächen, 24 % nutzen flexible Arbeitszeitmodelle, 17 % einen organisierten Wissenstransfer zwischen den Generationen, 12 % Zufriedenheitsbefragungen und ebenfalls 12 % eine betriebliche Gesundheitsberatung. Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels fordert die Studie einen Mentalitätswechsel bei Unternehmen und Beschäftigten sowie in der Gesellschaft. Berufliche Aktivität wird in Zukunft auch jenseits des 60. Lebensjahres ein selbstverständlicher Bestandteil des Erwerbslebens sein.

### **Sicht der Bevölkerung**

Die Generationenstudie 2005 der Hans-Seidel-Stiftung ist eine Follow-up-Untersuchung zu den Generationenstudien 2001, 2002 und 2003. Im Juni 2005 wurden 2.508 telefonische computergestützte Interviews durchgeführt. Interviewt wurden in Privathaushalten lebende Personen ab 16 Jahren mit deutscher Staatsangehörigkeit. Die Hauptzielsetzung besteht in der Ermittlung und Überprüfung von Einstellungen und Verhaltensweisen, bei denen sich unterschiedliche Sichtweisen und Interessenkonflikte zwischen jungen und alten Menschen ergeben können. Die Untersuchung basiert auf einer bundesweiten Erhebung und enthält repräsentative Teilstichproben für Ost-, Westdeutschland und Bayern. Untersucht werden u. a. folgende Themen: die allgemeine und wirtschaftliche Sicht von Gegenwart und Zukunft, Wertewandel, Patriotismus und Nationalstolz, Einstellungen zu Wirtschaft, Arbeit und Arbeitsmarktre-

formen. Die Analyse der Ergebnisse differenziert in erster Linie nach Alter: Unterschieden werden die Jungen (16- bis 34-jährig), die Mittleren (35- bis 59-jährig) und die Älteren (60 und älter).

### **Arbeitsmarkt**

Knapp die Hälfte der Befragten geht von einem Gleichbleiben der ohnehin schon extrem negativ beurteilten Situation auf dem Arbeitsmarkt aus, während in etwa jeweils ein Viertel entweder mit einer Verbesserung oder einer Verschlechterung der Situation am Arbeitsmarkt rechnet. „Diese extrem negativen Perspektiven lösen sowohl im Hinblick auf die eigene Person als auch für das familiäre Umfeld starke Bedrohungs- und Betroffenheitsgefühle bezüglich des Arbeitsplatzes aus. So haben insgesamt 38 % aller Befragten den Eindruck, sie selbst und/oder ein Familienmitglied könnten in Kürze von Arbeitslosigkeit betroffen sein. Weitere 5 % geben zudem an, gerade arbeitslos geworden zu sein. Somit sind mehr als 40 % der Bevölkerung mehr oder weniger akut bedroht oder betroffen. Erwartungsgemäß fühlen sich die Jungen am stärksten bedroht. Sie sind auch überdurchschnittlich oft akut von Arbeitslosigkeit betroffen. Im Hinblick auf andere Familienmitglieder ist hingegen die Angst bei den Älteren vergleichsweise am größten, während mittlere Jahrgänge und die Jungen überdurchschnittlich oft nicht nur für sich selbst, sondern auch für andere Familienmitglieder bangen. Dass die Bedrohungsempfindungen unter regionalen Aspekten im Osten am größten und in Bayern am geringsten sind, entspricht den allgemeinen Erwartungen und deckt sich mit den Fakten der Arbeitsmarktstatistik.“ (HSS 2005, 41)

### **Werte**

Die Untersuchung erkennt keine polarisierenden Diskrepanzen in den Wertehierarchien von Jung und Alt. Mit wertgetriebenen, kulturellen Konflikten zwischen den Generationen ist nicht zu rechnen. Die Älteren richten ihr Leben generell stärker an Werten und Grundüberzeugungen aus als die Jungen. Das bedeutet aber nicht, dass die „Jungen von heute“ ihre vergleichsweise schwächere Ausrichtung an Werten als „die Älteren von morgen“ beibehalten werden. Vielmehr ist davon auszugehen, dass die generelle Orientierung an Werten mit dem Lebensalter zunimmt. Denkbar ist jedoch, dass sich Wertehierarchien von denen der heute Älteren abheben. Das gilt insbesondere für Werte wie Verantwortung, Pflichterfüllung, Altruismus und Moral. Diese Entwicklung könnte in Verbindung mit konkreten Auffassungsunterschieden Konflikte zwischen den Generationen verschärfen und Kompromisse erschweren. Gleichzeitig sehen die Autoren Anzeichen dafür, dass Wertehierarchien generationenübergreifend überprüft und an die gesellschaftlichen Bedingungen angepasst werden. Sie machen dafür vor allem den Druck verantwortlich, der von den anhaltenden wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und sozialen Problemen ausgeht. Dabei identifizieren die Autoren Nivellierungstendenzen in den Wertehierarchien. Die Nivellierung betrifft vor allem bisher besonders wichtige Grundüberzeugungen. Dagegen erhalten bislang weniger wichtige Werte eine erhöhte Bedeutung. Der Bedeutungsverlust der materiellen Werte Wohlstand und Besitz wird mit geringer gewordenen Möglichkeiten erklärt, die Werte im Alltag tatsächlich einzulösen. „Ähnliches gilt vermutlich auch für

die rückläufige Wichtigkeit von Werten wie Daseinsgenuss, Selbstverwirklichung und Unabhängigkeit, nachdem ökonomische Spielräume und verfügbare Alternativen für Unabhängigkeit und Selbstverwirklichung für Alt und Jung knapper geworden sind. Offenbar werden die Wertehierarchien neuen Realitäten angepasst, wenn die schlechter gewordenen Rahmenbedingungen längere Zeit konkret erlebt und die Aussichten auf die Rückkehr besserer Zeiten immer geringer werden“ (HSS 2005, 50).

Die Untersuchung zeigt keine kulturelle Polarisierung zwischen den Generationen. Der Vergleich mit den Vorgängeruntersuchungen zeigt eine moderate Modernisierungsdynamik, die durch zunehmende Individualisierung und Differenzierung der Wertehierarchien im Zeitverlauf gekennzeichnet ist. Der Arbeitsmarkt wird als Ausgangspunkt sozialer Angst erfahren. Diese soziale Angst hat sich vor allem bei den Älteren vom realen Bedrohungsszenario entkoppelt und zu einem eigenständigen Lebensgefühl verfestigt. Die Reformpolitik der jüngeren Vergangenheit wird nicht als erfolversprechendes Vorgehen betrachtet, um das Ungleichgewicht auf dem Arbeitsmarkt auszugleichen. Damit kann von einem Vertrauensverlust der Sozialpolitik gesprochen werden. Die starke Orientierung auf Vertrauen und Kontakt in den persönlichen Beziehungen kann als Gegenentwurf zu einer von Konkurrenz und sozialer Angst geprägten Arbeitswelt gedeutet werden.

## **Flexibilität durch lebenslagenorientierte Personalpolitik ermöglichen**

Zentrales Ergebnis der empirischen Untersuchungen ist der hohe Stellenwert sozialer Sicherheit. In vielen Berufen und Regionen hat die Episode der Trendwende am Arbeitsmarkt der Jahre 2006 bis 2008 nicht gereicht, um die Ängste vor Entlassung und Arbeitsplatzverlust zu verscheuchen – in allen Generationen. Mit der Bankenkrise ist der kurze Traum vom prosperierenden Arbeitsmarkt vorerst ausgeträumt. Im Gegenteil scheint die auf das „Fordern“ verkürzte Umsetzung der Arbeitsmarktreformen der Regierung Schröder in allen Generationen soziale Ängste geschürt zu haben. Diese Ängste haben sich verselbstständigt und bestimmen sogar berufliche Entscheidungen von jungen Facharbeitern in Boomregionen Baden-Württembergs wie älterer Angehöriger von Kernbelegschaften mit starker Absicherung, also von Arbeitnehmern auf vergleichsweise sicheren Arbeitsplätzen. Ein weiteres wichtiges Ergebnis ist, dass es kein ausgeprägtes Generationenbewusstsein gibt. Die Zugehörigkeit zu einer Altersgruppe und die daraus resultierenden Erfahrungen verbinden sich für unsere (westdeutschen) Befragten nicht zu einer kollektiven Identität. Die Label „Generation Golf“ oder „Generation Umhängetasche“ erweisen sich als Marketingideen. Arbeitsorientierungen werden nicht zum Ausgangspunkt von Spaltungslinien zwischen Gruppen unterschiedlichen Alters – es gibt keinen Krieg der Generationen. Es zeigen sich jedoch feine Unterschiede zwischen den Altersgruppen.

Mit Blick auf die junge Generation sind personalpolitische Angebote gefragt, um Leistungsbereitschaft und Begeisterung in Bahnen mit Perspektive zu lenken. Für die



betriebliche Personalarbeit bedeutet das, den Jungen z. B. durch eine gezielte Zusammenarbeit mit Älteren vorzuführen, wie fachliche Entwicklungspfade und Organisationskarrieren erarbeitet werden. Die Jungen müssen lernen, dass Kompetenz- und Persönlichkeitsprofile durch eine individuelle Karriere verfolgt und aufgebaut werden. Dazu müssen die Jungen bei ihrer Begeisterung für fachliche Herausforderungen und ihrer Zukunftsorientierung abgeholt und in komplexe Aufgaben eingebunden werden. Mit Blick auf die Gruppe der prekär beschäftigten Jungen, die meist formal nicht oder niedrig qualifiziert sind, besteht die Aufgabe darin, durch niedrigschwellige Angebote die Versäumnisse des Ausbildungssystems zu kompensieren.

Mit Blick auf die mittlere Generation geht es um personalpolitische Angebote, die komplementär an die starke familiäre Verantwortung anschließen. Traditionell wurde davon ausgegangen, dass Männer über ein familiäres „Backoffice“ verfügen, das sie von Reproduktionsarbeiten entlastet. Dieses Bild ist überholt – vor allem durch die Feminisierung des Arbeitslebens, aber auch durch veränderte Rollen- und Aufgabenverteilungen zwischen den Geschlechtern sowie durch die Fragilität familiärer Bindungen. Der Beitrag der betrieblichen Personalpolitik zur Entzerrung der Lebensläufe besteht in der Entzerrung von Karrieremustern. Durch die Beförderung erfahrener Mitarbeiter, durch Angebote zur Übernahme neuer Aufgaben sollten gradlinige und zeitlich eng getaktete Stufen der Karriereleiter entzerrt werden.

Ein anderes wichtiges Merkmal der beruflichen Situation vieler Arbeitnehmer in den mittleren Jahren sind Routine und Perspektivlosigkeit. Flexibilität wird vor allem durch Qualifizierung ermöglicht, Flexibilität setzt also die Kompetenz, mehrere Arbeitsplätze zu beherrschen, voraus. Viele Beschäftigte setzen jedoch darauf, am aktuellen Arbeitsplatz zu verbleiben, weil sie nur mit Routine den ständig wachsenden Arbeitsanforderungen gerecht werden. Diese Strategie führt mittel- und langfristig jedoch zu einem einseitigen Kompetenzprofil und für die Unternehmen zu einem Verlust interner Flexibilität. Für die Personalwirtschaft geht es also darum, Flexibilität durch den gezielten Erhalt oder Aufbau von Reserven herzustellen. Die Organisationsherausforderung besteht damit zum einen in der Antizipation von Anforderungen jenseits des „Normalbetriebs“, zum anderen im Aufbau fluider Puffer. Interne Flexibilität ist ohne effizientes Management von Kompetenz- und Arbeitszeitreserven nicht oder nur auf Kosten von Qualitätseinbußen und gesundheitlichem Raubbau herzustellen. Ein Management auf unterster Personallinie ist nur kurzfristig funktional – mit Blick auf die Alterung der Belegschaften und die rasche Entwertung von Fachwissen sind Kompetenz-, Erfahrungs- und Zeitreserven erforderlich. Durch den gezielten Einsatz gerade der erfahrenen und spezialisierten Beschäftigten in angrenzenden Aufgabenbereichen gilt es der Verengung von Kompetenzen entgegenzuwirken – auch wenn die Betroffenen und das Controlling mit dem Blick auf kurzfristige Effizienzverluste von diesen Maßnahmen erst überzeugt werden müssen. Die materiellen Anforderungen sind durch die finanzielle Verantwortung für Familie und Partner gekennzeichnet. Während in den jungen Jahren das Einkommen vielfach individuell verwendet werden kann, geht es in den mittleren Jahren meist in ein Haushaltseinkommen ein. Große Teile der Arbeitnehmer haben in den späten 90er Jahren und zu Beginn der 2000er

Jahre Reallohnverluste hinnehmen müssen – darunter leiden diejenigen besonders, die ihr Einkommen in einem Haushalt mit Kindern sowie anderen Personen ohne eigenes oder mit einem geringen Einkommen teilen.

Mit Blick auf die ältere Generation steht die betriebliche Personalarbeit vor den größten Herausforderungen. In vielen Unternehmen fehlt die Erfahrung, ältere Mitarbeiter zu führen, zu motivieren und zu entwickeln. Vor allem gilt es, eine differenzierte Wahrnehmung gegenüber Älteren zu gewinnen. Dazu gibt nicht nur die Individualisierung der Lebenslagen Anlass, sondern auch die mit steigendem Lebens- und Jobalter zunehmende Streuung des körperlichen, psychischen und fachlichen Leistungsvermögens. Individualisierte personalwirtschaftliche Konzepte sind also nicht nur für die „bunte Jugend“, sondern erst recht für die „ergrauten Älteren“ gefordert. Flexibilität entsteht durch die gezielte Nutzung des Erfahrungswissens. Indem Erfahrungswissen gezielt adressiert wird, öffnet sich zugleich ein Tor zur Vermittlung von aktuellem Expertenwissen. Die Negation und Entwertung des Erfahrungswissens erzeugt Blockaden, aktiviertes Erfahrungswissen erlaubt die Integration von Neuem in den individuellen Wissens-Set. Bei Lern- und Veränderungsprozessen ist zu berücksichtigen, dass Zuverlässigkeit ein Signum der Arbeitsqualität Älterer ist. Deshalb ist es besonders wichtig, diese bei Unsicherheitsphasen, die bei der Integration neuen Wissens in Handlungswissen unumgänglich sind, zu begleiten.

Ein scheinbares Paradox liegt in der Gleichzeitigkeit von (im Vergleich zu anderen Generationen) guter Absicherung und Angst vor Arbeitslosigkeit. Die Angst ist vermutlich zum einen eine Angst vor Langzeitarbeitslosigkeit und zum anderen eine Angst vor materiellen, fachlichen und Statusverlusten nach einem (durch eine Entlassung) erzwungenen Wechsel in einen anderen Betrieb. Die Förderung der Beschäftigungsfähigkeit durch die Aktualisierung und Verbreiterung der beruflichen Kompetenzen dürfte der einzige Weg sein, um die innerbetriebliche Flexibilität zu erhöhen und gleichzeitig produktiv den Ängsten zu entgegnen. Dabei ist allerdings davon auszugehen, dass die Personalarbeit auf Widerstände bei Vorgesetzten, Kollegen und auch bei der Zielgruppe selbst trifft und Überzeugungsarbeit zu leisten hat. Die materiellen Anforderungen sind damit auch bereits angesprochen. Die fortdauernde Verantwortung für andere kennzeichnet das Bild. Im Unterschied zu anderen europäischen Ländern sind Eltern in Deutschland bis zum Abschluss einer Berufsausbildung für ihre Kinder finanziell verantwortlich – wenn sich Familiengründung und Geburt der Kinder in die späten Dreißiger- und frühen Vierzigerlebensjahre verschieben, verbleibt nicht mehr nur eine kleine Gruppe „später Eltern“, sondern ein zunehmender Teil der älteren Generation bis zum Eintritt in die Rente in der finanziellen Verantwortung für ihre Kinder. Diese starken materiellen Verpflichtungen konterkarieren die Forderung nach beruflicher Flexibilität, denn viele Ältere können es sich wirtschaftlich nicht leisten, den einmal beschrittenen beruflichen Pfad zu verändern. Routine und Spezialisierung führen zu hoher Produktivität und zur Festlegung auf bestimmte Aufgaben. Hier zeichnet sich die Aufgabe ab, durch veränderte gesetzliche oder tarifliche Rahmenbedingungen die Voraussetzungen für berufliche Flexibilität zu schaffen. Die materiellen Verpflichtungen legen die Älteren auf spezialisierte Arbeitsplätze fest und

führen zum Aufbau einseitiger Kompetenz- und Erfahrungsprofile. Diese verhindern nicht nur Flexibilität, sondern einseitige Kompetenz- und Erfahrungsprofile führen häufig zu einseitigen Belastungen. Im Lebensverlauf kumulieren einseitige Belastungen vielfach zu spezifischen gesundheitlichen Gefährdungen, sodass auch aus Arbeits- und Gesundheitsschutzperspektive die Organisation von „Abwechslung“ auf der Tagesordnung steht.

Mit Blick auf die Beziehungen zwischen den Generationen ist festzuhalten, dass die innerbetriebliche Flexibilität wächst, wenn generationsübergreifende Kooperation und Kommunikation gezielt herbei geführt wird. Dadurch wird der Verbreitung von Stereotypen entgegengewirkt und der umstandslosen Übertragung von Lehrmeinungen, die an Berufsschulen, Fachschulen, Fachhochschulen und Universitäten verbreitet werden und oft genug einem spezifischen Zeitgeist geschuldet sind, in die Praxis erschwert. Der Unterschied zwischen Theorie und Praxis ist in der Praxis meist größer als in der Theorie – dieses Erfahrungswissen wird am Arbeitsplatz durch Überwindung der Segregation zwischen den Generationen mit Leben gefüllt werden.

## Literatur

---

- Berger, P. A. und Hradil, S. (1990):** Lebenslagen, Lebensläufe, Lebensstile, Göttingen
- Borcher, A. (1997):** Die Sandwich-Generation, Frankfurt
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSJ) (2005):** Fünfter Bericht zur Lage der älteren Generation in der Bundesrepublik Deutschland. Potenziale des Alters in Wirtschaft und Gesellschaft. Der Beitrag älterer Menschen zum Zusammenhalt der Generationen, Berlin
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSJ) (2006):** Siebter Familienbericht. Familie zwischen Flexibilität und Verlässlichkeit. Perspektiven für eine lebenslaufbezogene Familienpolitik, Berlin
- Geissler, B. (1984):** Die Arbeitsorientierung von Lohnarbeitern, in: Zoll, R. (Hg.) Hauptsache, ich habe meine Arbeit, Frankfurt
- Goldthorpe, J. H. und Bechhofer, F. und Lockwood, D. und Platt, J. (1964):** Affluent Worker: Industrial Attitudes and Behaviour
- Grewer, H. G. und Matthäi, I. und Reindl, J. (2007):** Der innovative Ältere. Warum die Entwickleruhr länger als sieben Jahre tickt.
- Hans-Seidel-Stiftung (2005):** Generationenstudie 2005. Werte und Einstellungen  
[http://www.hss.de/downloads/Generationenstudie\\_2005.pdf](http://www.hss.de/downloads/Generationenstudie_2005.pdf)
- Höpflinger, F. (1999):** Generationenfrage – Konzepte, theoretische Ansätze und Beobachtungen zu Generationenbeziehungen in späteren Lebensphasen, Lausanne
- Industrie- und Handelskammer Osnabrück (2007):** Generation Erfahrung, Osnabrück

- Kern, H. und Schumann, M. (1970):** Industriearbeit und Arbeiterbewußtsein – eine empirische Untersuchung über den Einfluß der aktuellen technischen Entwicklung auf die industrielle Arbeit und das Arbeiterbewußtsein
- Kohli, M. (1990):** Das Alter als Herausforderung für die Theorie sozialer Ungleichheit. In: Berger, P. A. u. S. Hradil (Hg.): Lebenslagen, Lebensläufe, Lebensstile, Göttingen, S. 387–406
- Kohli, M. (2003):** Generationen in der Gesellschaft, Berlin, Forschungsgruppe Altern und Lebenslauf (FALL), zitiert nach <http://fall-berlin.de>
- Lüscher, K. und Liegle, L. (2003):** Generationenbeziehungen in Familie und Gesellschaft. Eine Einführung, Konstanz
- Meyers, R. (2007):** Millennial Workers: Communication Issues Between the Generations, Presentation, Frühjahrstagung Gesellschaft für Arbeitswissenschaft
- Neumann, E. (1984):** Zur Methode der Durchführung und hermeneutischen Interpretation von Interviews, in: Zoll, R. (Hg.) Hauptsache, ich habe meine Arbeit, Frankfurt
- Oevermann, U. und Allert, T. und Konau, E., Krambeck, J. (1979):** Die Methodologie einer „objektiven Hermeneutik“ und ihre allgemeine forschungslogische Bedeutung in den Sozialwissenschaften, in: Soeffner, H.-G. (Hg.), Interpretative Verfahren in den Sozial- und Textwissenschaften, Stuttgart
- Perrig-Chiello, P. und Höpflinger, F. (2001):** Zwischen den Generationen. Frauen und Männer im mittleren Lebensalter
- Prager, J. und Schleiter, A. (2006):** Länger leben, arbeiten und sich engagieren – Chancen werteschaaffender Beschäftigung bis ins Alter, Gütersloh
- Schirmmayer, F. (2005):** Das Methusalem-Komplott, München
- Seitz, C. (2004):** Generationenbeziehungen in der Arbeitswelt: zur Gestaltung intergenerativer Lern- und Arbeitsstrukturen in Organisationen, Gießen
- Shell Deutschland Holding (2006):** Jugend 2006 – Eine pragmatische Generation unter Druck
- Strauß, J. und Lichte, R. und Tech, D. und Mönnighoff, L. (Hg.) (2007):** Jung und Alt im Betrieb gerecht werden. Einführung – Pressedebatten – Praxis – Hinweise – Glossar
- Vendramin, P. (2008):** Changing social patterns of relation to work – Qualitative approach through biographies and group interviews, <http://www.ftu-namur.org/fichiers/SPREW-D3-finalweb.pdf>
- Zoll, R. (1993):** Alltagssolidarität und Individualismus. Zum soziokulturellen Wandel. Frankfurt

# Wandel von Arbeitsperspektiven zwischen den Generationen

---

ULRICH HEISIG

## Arbeitsorientierungen im gesellschaftlichen Kontext

Die in diesem Beitrag vertretene These lautet, dass es weniger die Arbeitsorientierungen sind, die einem Wandel zwischen den Generationen unterliegen, als vielmehr die ökonomischen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, die veränderte Arbeitsorientierungen und einen veränderten Umgang mit der eigenen Arbeitskraft erfordern. Aus empirischen Untersuchungen über die Veränderungen der Arbeitsbedingungen, Arbeitsformen und Arbeitsorientierungen lässt sich als wichtigste Veränderung der Umgangsweise mit Arbeit die abnehmende Arbeitsplatzsicherheit und die wachsende Unsicherheit über die Stabilität von Beschäftigungsverhältnissen identifizieren. Die aus diesem, von den Beschäftigten zunehmend wahrgenommenen Sachverhalt ausgehenden Veränderungen führen zu einer Aufwertung *arbeitsinhaltlicher Orientierungen*. Die wachsende Unsicherheit über die beruflichen Zukunftsperspektiven vermindert insbesondere bei qualifizierten Beschäftigten die Bereitschaft, weniger anspruchsvolle Arbeitsaufgaben zu übernehmen, weil dies eine Dequalifizierung bedeutet, die eine Abnahme von Karriere- und Arbeitsmarktchancen zur Folge hat.

Anders als früher, als wechselseitige soziale Bindungen, Beschäftigungsgarantien und ein langfristiges Arbeitsplatzversprechen die Bereitschaft für eine kurzfristige Übernahme unqualifizierter Arbeit noch förderten, erscheint ein solches Verhalten heute nicht mehr opportun. In einer Situation, in der Loyalität, Anpassung und instrumentelles Verhalten nicht mehr automatisch durch langfristigen Aufstieg im Betrieb belohnt werden, spielen die konkrete Tätigkeit und die aus ihr erwachsenden Ansprüche eine zunehmende Rolle. Dies gilt sowohl in Hinblick auf den innerbetrieblichen Arbeitsmarkt und eine innerbetriebliche Karriere als auch mit Blick auf die externe Arbeitskräftenachfrage. Vor diesem Hintergrund kommt es für jeden Einzelnen zunehmend darauf an, dauerhaft eine anspruchsvolle und qualifizierende Arbeit zu verrichten (Heisig/Littek 1995).

Der steigende Anspruch der Beschäftigten an ihre eigene Arbeit trifft in aller Regel auf eine betriebliche Situation, die ihrerseits durch steigende Anforderungen an die

Beschäftigten gekennzeichnet ist. Diese Situation wird häufig durch einen fortschreitenden Personalabbau und wachsende Aufgabenumfänge herbeigeführt. Von daher ergibt sich oft der widersprüchliche Befund, dass Beschäftigte einerseits die steigenden Anforderungen und den wachsenden Leistungsdruck beklagen und kritisieren, während sie andererseits dieselben Phänomene als positive Veränderungen bewerten. Letzteres ist Ausdruck der Tatsache, dass sie dies als Aufwertung ihrer Tätigkeit und als Qualifizierungsprozess begreifen, durch den der Wert ihrer Arbeitskraft und ihre Beschäftigungsfähigkeit steigen. Wegen der zunehmenden Unsicherheit über die Dauerhaftigkeit von Beschäftigungsverhältnissen kann es niemand mehr „gleichgültig“ sein, wie seine konkrete Tätigkeit aussieht. Unter den heutigen Bedingungen wäre es hoch riskant, eine Arbeit zu verrichten, bei der die vorhandenen Qualifikationen nicht abgerufen und keine neuen Qualifikationen und Kompetenzen erworben werden können. Auf „schlechte“ Arbeit bei einem als schlecht wahrgenommenen Arbeitgeber kann man sich im Grunde genommen, auch vorübergehend, nicht mehr einlassen, weil dadurch die Beschäftigungschancen generell vermindert werden. Wenn man erst einmal in die zweite Liga abgestiegen ist, fällt ein Wiederaufstieg schwer.

Die konkrete Tätigkeit, d. h. das was man tut, und der Arbeitgeber, bei dem man arbeitet, spielen ebenfalls eine wichtige Rolle, wenn es um die Höhe des Einkommens, persönliches Ansehen und sozialen Status geht. Dass diese, in arbeitssoziologischen Analysen von Arbeit wenig beachtete Dimension für die Wahrnehmung der eigenen Arbeit von großer Bedeutung ist, ist ein in seiner Deutlichkeit überraschender Befund, den wir bei unserer Befragung von hoch qualifizierten Beschäftigten zur Qualität ihrer Arbeit herausgefunden haben. Dies gilt für alle Altersgruppen gleichermaßen, wobei die Identifikation mit der konkreten Tätigkeit und dem Arbeitgeber in der Regel mit dem Lebensalter und der Dauer der Betriebszugehörigkeit wächst. Bei allen von uns befragten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern war in Hinblick auf den Arbeitgeber nicht nur entscheidend, dass dieser anspruchsvolle Arbeit und gute Arbeitsbedingungen anbietet, sondern auch, dass dieser darüber hinaus ein gesellschaftlich hohes Ansehen genießt. Insbesondere bei den von uns befragten Mitarbeitern eines Automobilwerks färben, wie die Interviews eindringlich belegen, die Qualität des Produkts sowie der Glanz der Marke und des Unternehmens auf die Mitarbeiter ab. Aufgrund der mit der Beschäftigung in diesem Unternehmen verbundenen „Privilegien“ handelt es sich hier quasi um einen „Wunscharbeitgeber“, der ein hohes Maß an Identifikation erlaubt.

Ausgesprochen wichtig für die eigene Wahrnehmung der Tätigkeit scheint auch zu sein, wie die ausgeübte Tätigkeit gesellschaftlich und dabei insbesondere im privaten Umfeld wahrgenommen wird. Dies hat deutliche Auswirkungen auf das berufliche Verhalten und die verfolgte berufliche Option. Dies lässt sich an folgendem Beispiel verdeutlichen. Nach Aussage von Befragten machen Männer im Pflegebereich auch deshalb schneller „Karriere“ als Frauen, weil der Beruf des Krankenpflegers sowohl im Betrieb als auch im privaten Umfeld ein deutlich geringeres Ansehen genießt, als der diesem entsprechende weibliche Beruf der Krankenschwester. (Ein anschaulicher Beleg hierfür findet sich später im Text.) Von daher ist es für Männer im Krankenhaus

weitaus wichtiger, möglichst schnell Karriere zu machen und in eine Leitungsfunktion aufzurücken als für Frauen.

Als weiteres Moment kommt hinzu, dass lebenslanges Lernen, d. h. der beständige Erwerb und die beständige Erweiterung von Qualifikationen und Kompetenzen, an Bedeutung gewinnt. Deshalb spielt auch diese Dimension bei der Bewertung der aktuellen Tätigkeit bzw. der eigenen Arbeit eine zunehmend größere Rolle. Dabei ist wichtig, dass dieses Lernen in qualifizierten Berufen zunehmend weniger durch zusätzliches Lernen im Sinne von Fort- und Weiterbildung außerhalb der Arbeit geschieht. Die Arbeit selbst wird nicht nur bei den hoch qualifizierten Wissensarbeitern, sondern nahezu durchgängig als qualifizierend begriffen. Für die qualifizierten und hoch qualifizierten Beschäftigten, die in der Regel Vollzeit arbeiten, findet Qualifizierung und Kompetenzerwerb vor allem durch die Arbeit selbst statt, wobei systematische Fort- und Weiterbildung als ein zusätzliches Element dazukommt.

In den folgenden Abschnitten möchte ich Schritt für Schritt zeigen, dass *arbeitsinhaltliche Orientierungen* in dem Maße an Bedeutung gewinnen, in dem die Arbeitsplatzsicherheit generell abnimmt. Wenn man einen attraktiven Arbeitsplatz einnehmen will, kann man es sich immer weniger leisten, gleichgültig zu sein. Anspruchsvolle Aufgaben und die Reputation des Arbeitgebers gewinnen also zunehmend an Bedeutung.

## Die empirische Basis der Argumentation

Um die oben umrissenen Thesen am empirischen Material zu entwickeln, greife ich auf insgesamt 78 offene, leitfadenstrukturierte Interviews zurück, die wir im Rahmen des Forschungsprojekts „Gute Arbeit in der Wissensgesellschaft“ (GAWIS) am Institut Arbeit und Wirtschaft (IAW) in Bremen zwischen Ende 2005 und dem Frühjahr 2007 in vier Betrieben durchgeführt haben. Zielgruppe waren beruflich qualifizierte Beschäftigte und „Akademiker“ in unbefristeten sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungsverhältnissen bei Arbeitgebern, die ein gutes Image haben. Es ging uns darum, herauszufinden, wodurch „gute Arbeit“ in „guten Unternehmen“ gekennzeichnet ist und welche Anforderungen von den Beschäftigten an ihre Arbeit gestellt werden. Die Interviews wurden anhand eines Leitfadens geführt und dauerten im Schnitt etwa eine Stunde. Die Gespräche wurden aufgezeichnet, schriftlich dokumentiert und teilweise transkribiert. Gefragt wurde danach, was an der Arbeit Spaß macht und was als Belastung empfunden wird. Dabei kam es uns vor allem darauf an, herauszufinden, was von den Befragten unter „*guter Arbeit*“ verstanden wird. Der Einstieg erfolgte über eine ausführliche Darstellung der eigenen Tätigkeit, den damit verbundenen Anforderungen und den Handlungs- und Entscheidungsspielräumen bei der Arbeit. Thematisiert wurden zudem die Transparenz von Entscheidungsprozessen, Einflusschancen und Beteiligungsmöglichkeiten sowie die Anerkennung von Leistung durch Entlohnung und beruflichen Aufstieg. Gefragt wurde zudem nach Karrierewünschen und -perspektiven innerhalb und außerhalb des Betriebs.

Bei der Darstellung der Befunde lege ich den Schwerpunkt auf den Pflegebereich eines mittelgroßen Krankenhauses und den Planungsbereich eines Automobilwerks, weil es sich dabei um zwei vergleichsweise große Samples handelt. In beiden Fällen sind bei den Befragten die verschiedenen Altersgruppen gleichmäßig vertreten, wobei in beiden Fällen die mittleren Altersgruppen dominieren. Die Konzentration auf diese beiden Untersuchungseinheiten hat darüber hinaus einen systematischen Grund. In beiden Fällen lassen sich die Veränderungen, die zu veränderten Einstellungen und Haltungen gegenüber der Arbeit und dem Arbeitgeber führen, deutlicher und eindeutiger herausarbeiten als in den anderen untersuchten Fällen.<sup>1</sup>

Im Krankenhaus führten wir 24 Interviews mit Pflegekräften (zehn Krankenpfleger und 14 Krankenschwestern). Dabei ist der Anteil derjenigen, die Vorgesetzten- bzw. leitende Funktionen ausüben, recht hoch. Sieben Befragte sind in der Klinik- bzw. Bereichspflegeleitung tätig, vier Befragte arbeiten als Stationspflegeleitung; weitere vier waren als stellvertretende Stationspflegeleitungen tätig. Bei den Stationspflegeleitungen handelt es sich fast ausschließlich um Frauen, während bei den höheren Funktionen ein ausgeglichenes Verhältnis zwischen Männern und Frauen besteht. In der Pflege ist das formale Bildungsniveau der Befragten im Vergleich zu den anderen untersuchten Tätigkeitsbereichen am niedrigsten. Vier Befragte haben als höchsten schulischen Abschluss einen Hauptschulabschluss, 15 haben einen Realschulabschluss, jeweils zwei Befragte haben die Schule mit einem Fachabitur bzw. dem Abitur abgeschlossen. Bis auf einen Befragten, der eine gewerbliche Lehre absolviert hat, haben alle anderen Pflegekräfte eine Lehre als Krankenschwester bzw. Krankenpfleger abgeschlossen. Die Altersverteilung im Sample entspricht annähernd der im gesamten Pflegebereich. Die größte Gruppe sind die 40- bis 49-Jährigen, von denen elf interviewt wurden. Die Gruppe der 30- bis 39-Jährigen ist vier und die der 20- bis 29-Jährigen ist drei Mal vertreten. Aus der Gruppe der 50- bis 59-Jährigen wurden sechs Personen befragt.<sup>2</sup> Die 25 Interviews, die wir überwiegend in fertigungsnahen Planungsbereichen eines Automobilwerks geführt haben, zeigen ein anderes Bild. Bei dieser Gruppe ist das Qualifikationsniveau gemischt, der Anteil formal hoch qualifizierter Beschäftigter ist recht hoch. 13 der Befragten sind Ingenieure unterschiedlicher Fachrichtungen, wobei Maschinenbau dominiert. Zwei Befragte haben einen naturwissenschaftlichen Abschluss, zwei haben Wirtschaftswissenschaften studiert, vier haben promoviert. Zwei Befragte haben einen Haupt- und zwei einen Realschulabschluss. Sieben Interviewte haben eine gewerbliche Lehre abgeschlossen; zwei davon haben einen Meisterbrief erworben. Am stärksten besetzt sind die Altersgruppen der 30- bis 39-Jährigen mit acht und die der 40- bis 49-Jährigen mit zehn Befragten. Die 20- bis

---

1 Die elf Interviews aus einem Stahlwerk und die zehn Interviews, die wir in einem Raumfahrtunternehmen durchgeführt haben, werden bei der Darstellung lediglich als Hintergrundinformationen genutzt. Im Großen und Ganzen bestätigen die Interviews aus dem Stahlwerk die hier dargestellten generellen Trends, auch wenn aufgrund betriebs- bzw. unternehmensspezifischer Konstellationen gewisse Modifikationen vorzunehmen sind. Die Entwicklung im Raumfahrtunternehmen folgt demgegenüber einem etwas anderen Trend.

2 Auf die in der Klinik mit sieben Ärzten geführten Interviews gehe ich im Folgenden nicht weiter ein, da die einzelnen Alters- und Funktionsgruppen zu gering besetzt sind, um Verallgemeinerungen abzuleiten.



29-Jährigen sind mit zwei und die der 50- bis 59-Jährigen mit drei Personen vertreten. Ein Befragter ist 60 Jahre alt.

Kennzeichnend für alle von uns im Rahmen der Studie befragten Arbeitnehmer ist, dass sie sich bewusst für einen bestimmten *Beruf* entschieden haben, der konkrete Anforderungen stellt, aber auch zu bestimmten Gegenleistungen berechtigt (Heisig / Littek 1996). Die Erwartungen an die Arbeit sind dementsprechend realistisch und werden durch angemessene Arbeitsbedingungen und ein akzeptiertes Entgeltniveau weitgehend erfüllt. Allerdings wird insbesondere im Pflegebereich in einigen Interviews betont, dass es eine beträchtliche Fluktuation gibt, weil diejenigen, die sich falsche Vorstellungen vom Beruf gemacht haben, sehr schnell aufgeben und ihre Tätigkeit wechseln. Die von uns befragten jüngeren Krankenschwestern und Krankenpfleger zeichnen sich durch eine bewusste Entscheidung für den Beruf und realistische Erwartungen aus. Sie selbst zählen sich zu den Erfolgreichen und „Guten“.

## Veränderungen der Arbeit durch Befristung und Personalabbau im Krankenhaus

In beiden Betrieben, die ehemals für stabile und sichere Beschäftigungsverhältnisse standen, nimmt bei den Befragten das „Gefühl von Unsicherheit“ zu. Dies gilt besonders für das Krankenhaus, in dem seit einiger Zeit kontinuierlich Personal abgebaut wird. Im Zuge einer umfassenden Reorganisation der Kliniken auf städtischer Ebene war sogar mit der Schließung einzelner Stationen, der Abschaffung ganzer Funktionsbereiche und der Schließung ganzer Kliniken gedroht worden. Gegen die Schließungsabsichten hatte man im Krankenhaus mobilisiert und demonstriert. Etwas anders sah es im Automobilwerk aus. Hier standen Kündigungen zwar nicht an; es gab aber ein Personalabbauprogramm, das auf Freiwilligkeit setzte und denjenigen Prämien und Abfindungen anbot, die von sich aus gehen wollten.

Negativ formuliert nahm in beiden Fällen der *Anpassungsdruck* zu: Man musste sich, wie es ein Krankenpfleger formuliert, zunehmend die Frage stellen: „Was mach' ich alles, um meinen Job zu behalten?“ Man ist sozusagen „erpressbar(er)“ geworden. Dies ist für die Beschäftigten im Krankenhaus und ganz besonders für die Mitarbeiter des Automobilwerks eine ganz neue, für die meisten noch nicht bekannte und auch nicht erwartete Situation. Der Pflegedienstleiter aus der Kinder- und Jugendpsychiatrie fasst seine Wahrnehmung folgendermaßen zusammen: „Ich glaube, die Mitarbeiter haben begriffen, dass sie, wenn sie sich nicht bewegen, bewegt werden. Das haben die alle verstanden. Ich arbeite seit 1980 im Krankenhausbereich ... und so wie ich das zurzeit erlebe, dass die Mitarbeiter Angst um ihren Arbeitsplatz haben, das habe ich so noch nicht erlebt. Das finde ich bemerkenswert.“

Vor diesem Hintergrund gewinnt im Krankenhaus ein festes Vertragsverhältnis für die *Sicherheit des Arbeitsplatzes* eine neue Bedeutung. Die jüngeren Beschäftigten

erhalten fast durchgängig nur noch befristete Verträge mit immer kürzeren Laufzeiten. Wie wichtig inzwischen ein fester Arbeitsvertrag ist, wird an folgendem Auszug aus einem Interview deutlich. Eine 40-jährige Krankenschwester, die als Stationsleitung arbeitet, hebt hervor: „Ich habe einen festen Vertrag, den bekommt man nie wieder.“ Und ein 28-jähriger Krankenpfleger ist sich ebenfalls der großen Bedeutung eines festen Arbeitsvertrages bewusst: „Es ist natürlich schön, es ist natürlich Luxus, dieser unbefristete Vertrag jetzt, den haben viele nicht. Viele, die jetzt eingestellt werden, haben maximal einen Jahresvertrag ... Ich habe ein halbes Jahr, glaube ich, befristet gearbeitet und dann wurde der Vertrag umgewandelt. Ich gehörte zu den Letzten sozusagen in dem Jahrgang. Seitdem ist das nicht mehr so, seitdem sind die Verträge kürzer und kürzer. Das macht natürlich noch mehr Stress. Das ist für mich eine Sicherheit, dass ich weiß, ich habe einen unbefristeten Vertrag, als Vollzeitkraft kann mir so schnell nichts passieren, auch wenn eine Umstellung ist, aber ich würde immer einen Job im Moment haben.“

Diese Veränderung in den Vertragsverhältnissen macht auch den älteren Pflegekräften, die selbst nicht davon betroffen sind, Sorgen. Sie befürchten, dass der qualifizierte Nachwuchs vergrault wird, die Qualität der Pflege abnimmt und das Ansehen des Berufs sinkt. So berichtet eine ältere, als stellvertretende Stationsleiterin tätige Krankenschwester, dass im Zuge der durchgeführten Veränderungen vor allem die „jungen Leute“ wegen der Befristung ihrer Arbeitsverhältnisse „Angst um ihren Arbeitsplatz“ haben. „Das war früher kein Thema.“ Aus ihrer Sicht müsste man „sich mehr um die jungen Leute kümmern, sonst vertreiben wir die, die wandern dann ab.“ Anstatt sie zu „vergraulen“, sollte man ihnen eine interessante Arbeit, eine angemessene Bezahlung und vor allem eine berufliche Perspektive bieten.

Wie diese Beispiele belegen, empfinden die Pflegekräfte insgesamt die zunehmende Befristung von Arbeitsverträgen als eine Bedrohung ihres Berufsstandes. Dabei zeigt sich, dass die Befristung durchaus das Potenzial hat, das bislang noch hohe Maß an Identifikation mit der Tätigkeit und das persönliche Engagement zu zerstören.

## **Interesse und Spaß an der Arbeit**

Noch ist es aber nicht so weit. Stattdessen werden gegenwärtig noch der Aspekt der „*Interessantheit*“ der Tätigkeit und der Spaß an der eigenen Arbeit betont. Ihre Arbeit bietet fast allen Befragten große Möglichkeiten, im Rahmen ihres Arbeits- und Zuständigkeitsbereichs „Vorschläge zu machen und etwas mitzugestalten“. Von daher lautet der fast generelle Befund: „Ich gehe die meiste Zeit gern zur Arbeit!“ Fast alle befragten Pflegekräfte haben nach eigenem Bekunden „Spaß bei der Arbeit“. Die hohen und steigenden Leistungsanforderungen werden von ihnen nicht so sehr als Belastung, sondern eher „als Herausforderung“ begriffen, wie es eine Leitungskraft aus der Intensivstation exemplarisch formuliert. Typisch für die Haltung der meisten Beschäftigten ist eine Position, wie sie in folgender Passage aus dem Interview mit einem 42-jährigen Pflegedienstleiter aus der Kinder- und Jugendpsychiatrie zum Ausdruck

kommt. Dieser sagt: „Ja, meine Arbeit macht mir viel Spaß. Auch wenn es verrückt ist, ich arbeite gerne.“

Diese insgesamt, trotz aller Kritik an sich verschlechternden Rahmenbedingungen, weiterhin bestehende „Lust auf Arbeit“ wird gerade auch von älteren Beschäftigten formuliert, wie folgende Passage aus dem Interview mit einer 55 Jahre alten Stationspflegeleiterin aus einer psychiatrischen Tagesklinik zeigt: „Ich bin hier seit 15 Jahren. Die Arbeit ist sehr abwechslungsreich. Ich habe Mitspracherecht und kann mitentscheiden. Das ist für mich die ideale Arbeit.“ Trotz ihres fortgeschrittenen Lebensalters hat sie noch ein weiteres berufliches Ziel: Meine Vorstellung ist, die „akutagesklinische Behandlung von Patienten im häuslichen Bereich“ zu organisieren. „Das wäre noch mein Steckenpferd für die letzten Jahre.“

Während die älteren Befragten im Großen und Ganzen zufrieden sind, haben die jüngeren eigene, teilweise andere Vorstellungen, die sie gegen das bestehende System durchsetzen möchten. So sagt beispielsweise eine 31-jährige Krankenschwester, die zum Zeitpunkt des Interviews erst seit einem Monat die Leitung einer Station innehatte, dass sie „ein relativ konkretes Bild (davon hat), wo ich mit der Station hin will. Es ist aber unbefriedigend, weil ich weiß, dass ich das unter den gegebenen Rahmenbedingungen nicht erreichen kann.“ Generell sieht sie sich in einer Position, „in der ich etwas verändern kann.“ Einerseits stellt sie fest, dass „selbstständiges Arbeiten ... möglich (ist). Andererseits ist sie aber zugleich auch der Meinung: „Ich könnte mehr, wenn man mich ließe.“

## **Innovationen und steigende Anforderungen**

Während die jüngeren Krankenschwestern und Krankenpfleger die aktuelle Situation durchaus kritisch bewerten, herrscht bei den älteren Befragten demgegenüber die Meinung vor, dass sich die Voraussetzungen, um als Pflegekräfte etwas umsetzen und gestalten zu können, generell verbessert haben. Eine ältere Krankenschwester, die inzwischen eine herausgehobene Position in der Klinikpflegeleitung einnimmt, beschreibt den „Kulturwandel“, der sich im Pflegebereich des Krankenhauses in den letzten Jahren vollzogen hat, wie folgt: „Die Stationen haben früher geschrien, wenn es nicht klappte. Heute ist das weitgehend selbst gesteuert.“ Insgesamt hat in der Pflege eine deutliche Verlagerung von Entscheidungsbefugnissen auf die ausführende Ebene und eine Erweiterung der Handlungs- und Entscheidungsspielräume stattgefunden.

Der als positiv empfundene Wandel hat aus Sicht der Befragten eine entscheidende Ursache in den „harten Sparmaßnahmen“, die „uns zu einem Abbau von Personal und einer umfassenden Reorganisation der Pflege gezwungen haben.“ Der Pflegedienstleiter einer forensischen Klinik hebt hervor, dass es unter den neuen Bedingungen zunächst „schwierig (war), die Stationen neu zu organisieren. Das hat aber auch Innovationen freigesetzt.“ Es sind unter anderem „neue Arbeitszeitmodelle“ entwickelt und die Arbeitsabläufe neu strukturiert worden. „Das eine hat so ein bisschen das andere nach sich gezogen.“ Der Personalabbau hat demnach auch als Innovati-

onsmotor gewirkt. Die damit verbundenen hohen Anforderungen werden nicht nur als Belastungen, sondern auch als eine Herausforderung begriffen: „Ich gehe gern mit schwierigen Situationen um.“ „Als Belastung empfinde ich, dass die Zukunft des Hauses (und des gesamten Klinikverbundes) unklar ist.“

Eine ältere Krankenschwester, die in einer psychiatrischen Tagesklinik als Stationspflegeleiterin arbeitet, charakterisiert die frühere Situation mit einem durchaus kritischen Unterton folgendermaßen: „Früher war es ein Selbstbedienungsladen. Personal war im Überfluss da“, es war „wie im Schlaraffenland“. „Da war man“, wie eine 42-jährige, auf der Intensivstation tätige Krankenschwester anmerkt, „nicht so sehr gezwungen, mitzudenken.“ Dies hat sich, so die einhellige Meinung aller Befragten, inzwischen grundlegend verändert: „Heute muss man jederzeit mitdenken.“ Dadurch „bin ich auch gezwungen, mich auf dem Laufenden zu halten“. Diese Befragte findet ähnlich wie die Mehrzahl ihrer Kollegen die durch neue Geräte und Verfahren verursachten „ständigen Neuerungen gut, auch wenn es manchmal etwas zu viel“ wird.

Auch aus der Sicht einer 23-jährigen Krankenschwester, die als stellvertretende Stationsleitung tätig ist, hat die Verantwortung „durch Personalmangel zugenommen. Früher war vor allem weniger zu tun. Da hatte man mehr Zeit für die Patienten.“ Sie möchte vor allem mitgestalten und „eigene Ideen einbringen“. Sie ist beruflich sehr engagiert und kann sich nicht vorstellen, ihre Arbeitszeit zu reduzieren: „Ich möchte schon voll arbeiten. Ich wüsste gar nicht, was ich mit der ganzen Zeit anfangen sollte.“ Wenn sie ihre Vorstellungen hier nicht verwirklichen kann, dann ist sie bereit, ihren Arbeitsplatz zu wechseln. Sie empfindet sich als flexibel und würde, wenn sich dort bessere Chancen bieten, aus beruflichen Gründen auch gerne ins Ausland gehen.

## **Personalabbau und Aufwertung der Pflegefunktion**

Die mit dem Personalabbau verbundene „Arbeitsintensivierung“ hat einen weiteren, überwiegend als positiv empfundenen Nebeneffekt. Dieser besteht darin, dass man als Pflegekraft zunehmend „Hand in Hand mit dem Arzt“ arbeiten muss. Dies bedeutet aus der Sicht insbesondere der älteren Krankenschwestern und Krankenpfleger, dass die „Pflege gegenwärtig deutlich aufgewertet (wird). Es werden aus der Pflege heraus immer mehr Standards entwickelt. Gerade hier im Haus wird viel Zeit auf die Entwicklung von Leitlinien und Standards gelegt. Und auch die Dokumentation hat sich verändert. Ich halte das für durchaus wichtig, weil die Patienten immer mündiger werden.“ Zwar halten die mit der zunehmenden Dokumentation der Arbeit verbundenen zusätzlichen Aufgaben, wie einige, stark an der Arbeit mit Patienten orientierte Krankenschwestern betonen, sie von der eigentlichen Pfl egetätigkeit ab. Von den meisten Befragten wird die stärkere Dokumentation ihrer Arbeit allerdings durchaus befürwortet, weil die Pfl egetätigkeit „sichtbar“ wird, sie besser nachvollzogen werden kann und sie der Qualitätssicherung dient. Als die eigentlichen Leidtragenden dieser Veränderungen werden die Patienten angesehen, für die „immer weniger Zeit zur Verfügung steht“. Hinzu kommt, dass aufgrund der Reduktion der Liegezeiten und

der kürzeren Verweildauer die Patienten auf der Station immer kranker werden. Auch dadurch steigen die Anforderungen. Generell beklagt wird in diesem Zusammenhang, dass außerhalb des Krankenhauses keine entsprechenden Betreuungsangebote für die Patienten bestehen bzw. geschaffen werden.

Als positiv wird fast durchgängig angegeben, dass die Zusammenarbeit mit den Ärzten generell besser geworden ist. Ein 28-jähriger, sehr engagierter Krankenpfleger aus einer chirurgischen Station beschreibt die Veränderung des Verhältnisses zwischen Ärzten und Pflegeern ausführlich. Aus seiner Sicht besteht zwischen Ärzten und Pflegeern inzwischen „viel Kontakt, guter Kontakt. Das ist natürlich eine Grundvoraussetzung, ohne die so ein Job auch nicht so viel Spaß machen würde, wenn die Hierarchie noch so massiv ist, wie in einigen Häusern“. Dass ein verändertes Verhältnis von Ärzten und Pflegekräften ein genereller Trend ist, der durch einen Generationenwechsel, insbesondere bei den Chefärzten, mit verursacht bzw. beschleunigt wird, wird durch die Klinikpflegeleitung bestätigt. Die vormalig eher „konflikthorische“ Kommunikation mit den Ärzten hat sich durch einen „Generationenwechsel“ verändert. Der Wandel ist auf somatischen Stationen deutlicher ausgeprägt als in der Psychiatrie, weil dort schon seit jeher kooperativere Arbeitsformen vorlagen. Dort arbeitet man generell in gemischten Teams, die aus Psychologen, Sozialpädagogen, Erzieherinnen, Physiotherapeuten, Ergotherapeuten, Logopäden, etc. bestehen. In diesen Teams gab es schon immer weniger Hierarchie. Allerdings genießen auch hier aus der Sicht eines älteren Krankenpflegers aus der Kinder- und Jugendpsychiatrie die Ärzte weiterhin insgesamt nicht nur materielle Vorteile. Es ist ihnen gestattet, nebenbei oft gut bezahlte „Nebentätigkeiten“ wahrzunehmen. Vor allem genießen sie jedoch ein Privileg, weil ihre Arbeit nicht „kontrollierbar“ ist. Aus seiner Sicht verläuft weiterhin eine deutliche Trennungslinie zwischen den einfachen Mitarbeitern und den Akademikern, wobei die Psychologen, die in der Psychiatrie früher etwas unentschieden zwischen den beiden Gruppen gestanden haben, sich aus seiner Sicht inzwischen eindeutig auf die Seite der Ärzte geschlagen haben.

Insgesamt ist bei den Pflegekräften zu spüren, dass man sich darum bemüht, mit den Ärzten etwas mehr „auf Augenhöhe“ zu kommen. Dementsprechend besteht gerade bei den jüngeren Krankenschwestern eine erhöhte Sensibilität bezüglich der Umgangsformen. So beklagt eine 25-jährige Krankenschwester aus einer somatischen Station die „grobsten Umgangsformen und den unhöflichen Umgangston“. Die Stimmung ist aus ihrer Sicht insgesamt sehr „gereizt“, was sie vor allem auf die hohe Belastung zurückführt, die sich aus der Unsicherheit über die Zukunft des Krankenhauses ergibt. Sie hat den Eindruck, dass es „dem Haus ... egal (ist), wie es den Mitarbeitern geht“. Im Hinblick auf ihre konkrete Arbeit fühlt sie sich hingegen unterfordert. Aus ihrer Sicht ist sie „für das, was ich mache, überqualifiziert. Ich kann Erlerntes nicht anwenden“. Ihre Kritik richtet sich vor allem gegen die „Abschaffung der Assistenzfunktionen“. Dies hat aus ihrer Sicht dazu geführt, dass sie als Fachkraft zunehmend unterwertige Aufgaben übernehmen muss. Als besonders ärgerlich empfindet sie es, dass sie in ihrem Haus „Essen verteilen und abtragen“ muss. Dies hält

sie von ihrer eigentlichen, höherwertigen Aufgabe, der Pflege von Patienten ab. Diese Aufgabe empfindet sie als unter ihrer Würde liegend.

Diese junge Krankenschwester hat ebenso wie die anderen jungen Befragten ganz deutliche und klare Vorstellungen davon, was einer qualifizierten Krankenschwester an Arbeiten überhaupt zugemutet werden kann. Ihr Selbstbewusstsein zeigt sich auch daran, dass sie ausdrücklich betont, dass man bei der Arbeit seine eigenen Vorstellungen deutlich einbringen muss. Sie selbst setzt beispielsweise Fort- und Weiterbildung dazu ein, um sich auf eine andere Tätigkeit in einer neuen Station vorzubereiten. Diese Motivlage ist für viele befragte Pflegekräfte typisch. Den meisten geht es sehr deutlich darum, bei ihrer Arbeit auch „eigene Ansprüche umsetzen“ zu können. Um eine Position, in der dies möglich ist, zu erreichen, haben fast alle älteren Beschäftigten die verschiedenen Entwicklungsmöglichkeiten genutzt, die sich ihnen innerhalb des Krankenhauses geboten haben. Demnach haben fast alle Befragten den Arbeitsplatz gefunden, der ihren Vorstellungen entspricht. Ein zum Zeitpunkt der Befragung 50-jähriger Krankenpfleger, der inzwischen für die Betreuung von Gruppenangeboten in der Kinder- und Jugendpsychiatrie zuständig ist, betont, dass er mit der aktuellen Situation „vollauf zufrieden“ ist: „Hier kann ich das tun, was ich will. Früher war das nicht so.“ Zu seiner Zufriedenheit trägt insbesondere bei, dass er neben der eigentlichen Arbeit noch, wie er sagt, „Repräsentationspflichten“ hat. Er hat die zusätzliche Aufgabe übernommen, „Vorträge über Gruppenarbeit in der Kinder- und Jugendpsychiatrie“ zu halten. Diese Aufgabe „wertet die Tätigkeit auf, ist aber sehr anstrengend“. Die Wahrnehmung der „Repräsentationspflichten“ ist quasi „der Preis dafür, dass ich diese Stellung habe“.

Für alle befragten Pflegekräfte ist wichtig, dass sie bei der Arbeit in gewissem Umfang auch eigene Vorstellungen verwirklichen können. Dass diese Möglichkeiten aufgrund der beruflichen Zuschreibung eingeschränkt sind, wird insbesondere von den jüngeren Pflegekräften thematisiert. Ein 28-jähriger Krankenpfleger, der seinen Beruf insgesamt sehr positiv sieht, beschreibt die negativen Aspekte, die mit dem Status verbunden sind, recht anschaulich und ausführlich: „Negativ ist eine für das, was man leistet, viel zu geringe Bezahlung. Das ist negativ an dem Job, das ist so. Man tut viel und erntet wenig, und es wird immer noch gekürzt. Das muss man ganz klar sagen, für das was man bringt. Und auch, das sehe ich immer als negativ – ich habe das ja vorher schon mal beschrieben, dass man schon in dieser Kette – deswegen auch der Wunsch mich schon weiterzubilden – das schwächste Glied ja auch ist. Man ist ja in einem ausführenden Beruf, man hat ja einen ausführenden Beruf und keinen, wie sagt man ... Wenn ein Chefarzt kommt und sagt: ich möchte das so, dann muss man das tun ... Ich kann schon, das habe ich ja auch schon gesagt, mich einbringen auf meiner Station. Ich kann schon sagen: Moment mal, aber letzten Endes hat man diesen Beruf. Und das empfinde ich schon für mich als fitten, klugen, jungen Mann schon manchmal doof, wenn man dann denkt: oh, ich sitze hier jetzt, ich kann gar nichts mehr richten.“ Obwohl er seine jetzige Tätigkeit, wie das Interview zeigt, insgesamt „liebt“, ist ihm klar, dass er sich als Krankenpfleger mit einer ausführenden Rolle

begnügen muss. Der einzige Ausweg wäre ein Studium aufzunehmen, und darüber denkt er zurzeit nicht ernsthaft nach.

## **Veränderungen der Arbeitsanforderungen im Planungsbereich eines Automobilwerks**

Hinsichtlich der Entwicklung der Leistungsanforderungen sind die Aussagen in den Interviews beim Autohersteller weniger eindeutig. Dort herrscht bei gut der Hälfte der Befragten eher die Meinung vor, dass Leistungsverdichtungen, wie es der älteste von uns befragte 60-jährige Sachbearbeiter aus der Dokumentation formuliert, „zyklisch“ sind: „Jedes Mal wenn Neuanläufe sind, nimmt die Arbeit zu – das hat es immer gegeben ... Es sind immer Leistungsverdichtungen da, wenn wir einen Modellwechsel haben. Das kann man sich vorstellen: Ein Modell, das noch nicht da ist, das noch nicht eingearbeitet ist im Werk, muss natürlich erst mal aufgebaut werden. Die laufende Änderung ist dann Tagesgeschäft, aber die Neuanläufe sind immer mit Mehraufwand verbunden ... Das ist wie eine Sinuskurve, immer auf und ab.“ Ähnlich unaufgeregt, wenn auch eher auf die jeweils privilegierten Managementmethoden bezogen, argumentiert ein 55 Jahre alter Teamleiter aus dem Qualitätsmanagement: „Es hat immer Wellen gegeben im Unternehmen. Einmal hin zur Zentralisierung und der andere Weg war die Selbstständigkeit der einzelnen Werke, der Profit Center – das ist so der Gegenpart. In den 25 Jahren, die ich dabei bin, hat es immer Wellen in die eine oder andere Richtung gegeben. Im Moment sind wir wieder in Richtung Zentralisierung unterwegs. Zentralisierung hat sehr viel mit Standardisierung zu tun.“

Auf die Frage nach den Konsequenzen der aktuellen Entwicklung, betont er, dass diese mit Einschränkungen der Handlungs- und Entscheidungsspielräume verbunden ist: „Aber beide Dinge haben ihre Vorzüge. Standardisierung und Zentralisierung harmonisieren Abläufe und behindern damit Wildwuchs. Wildwuchs muss nicht immer effizient sein und kostet häufig auch Kapazität ... Standardisierung, wenn sie richtig betrieben wird – so best practice –, ist immer fokussiert auf das Beste, was man machen kann. Das führt in einer großen Grundgesamtheit dazu, dass viele Einheiten dann auch besser arbeiten, weil man ja auch die schlappen Nasen auf einen Standard bringt. Aber was man dann nicht kriegt, sind die typischen Effekte, die man hat, wenn viel Freiraum da ist, wenn man die typischen Vorzüge besser zur Geltung bringen kann. Das schafft manchmal tolle Ergebnisse. Und wenn man die überträgt auf etwas anderes hin, dann hat man etwas gekonnt.“

Während ein Teil der Befragten die beständige Abfolge von Anspannung und Entspannung und die Wellenförmigkeit und Kontinuität von Veränderungsprozessen betont, geht ein anderer Teil von einem beständigen Aufgabenzuwachs und einer zunehmenden Beschleunigung der Veränderungsprozesse aus. So hat aus der Sicht eines 38-jährigen Diplomphysikers aus der Serienanlaufplanung „der Druck beständig zugenommen, vor allem was jetzt die Abfolge der Arbeiten betrifft. Während man

früher sagen konnte: wenn der Anlauf vorbei ist, dann haben wir erst einmal wieder etwas mehr Ruhe. Das gibt es nicht mehr. Das nächste Projekt fängt schon an, bevor das bisherige ausgelaufen ist.“ Es ist ein erheblicher Zeit- und Leistungsdruck entstanden, „vor allem, weil man immer mehr Aufgaben wahrnehmen muss, in immer kürzerem Zeitraum. Zudem ist es nicht immer so, dass das ausgeglichen wird, wenn Leute das Unternehmen verlassen ... Da sind halt Aufgaben liegen geblieben, das muss geschafft werden, mit weniger Leuten. Das verteilt man dann auf weniger Schultern.“ Dadurch leidet dann durchaus auch die Qualität: „Natürlich. Die Frage ist nur, was man früher mit mehr Akribie gemacht hat, wo man sich vielleicht dreimal Gedanken gemacht hat, das geht jetzt nicht mehr. Von der Qualität her kann man das vielleicht noch hinbekommen ... Man muss halt aufpassen, dass die Grenze nicht überschritten wird. Man muss vielleicht auch alte Zöpfe abschneiden und Dinge einfach wegfallen lassen, die nicht nötig sind. Man muss sagen: das mach' ich nun nicht mehr. Dann hat man die Zeit.“

Auch die hier beschriebene „Leistungsverdichtung“ wird nicht nur negativ gesehen, weil sie, ähnlich wie im Krankenhaus, Innovationen freisetzt. Die neue Situation „erfordert eine Neuplanung der eigenen Arbeit.“ Man muss andere, eigene Prioritäten setzen und lernen, zwischen Wichtigem und Unwichtigem zu unterscheiden. Man muss die wichtigen Dinge zuerst tun. Vieles erledigt sich im Tagesgeschäft von selbst. Was heute wichtig erscheint, kann sich schnell als Luftblase erweisen.“ Das Stichwort lautet: Mut zur Lücke, den „muss man auch mal haben“. Während der oben zitierte Planer der veränderten Situation noch positive Aspekte abgewinnen kann, sieht es aus der Sicht eines 44-jährigen Teamleiters aus der Instandhaltung dramatischer aus. Die aktuelle Situation ist für ihn dadurch gekennzeichnet, dass wir „uns zurzeit in einer Geschwindigkeit (bewegen), dass Sie die Bälle gar nicht mehr kontrollieren können, die Sie abschießen. Wir bewegen uns zurzeit mit einer Geschwindigkeit, die zu hoch ist. Wir schießen die Bälle ab und dann gehen die ins Gebüsch.“ Gegenwärtig ist aus seiner Sicht die Dynamik der Veränderungen zu groß. Dadurch kommt ein hohes Maß an Unsicherheit ins Unternehmen hinein, was dann auch zu einer „Unzufriedenheit“ führt.

Insgesamt finden sich in den Interviews, die wir im Automobilunternehmen geführt haben, beide Einschätzungen wieder. Dabei erleben offensichtlich die älteren Beschäftigten die Dramatik der aktuellen Veränderungen vor dem Hintergrund langjähriger Erfahrungen mit Auf und Abs als unspektakulär, während die Befragten aus der jüngeren Generation die Besonderheit des aktuellen Wandels stärker betonen. Dies mag damit zusammenhängen, dass sie zum einen über ein kürzeres „Gedächtnis“, zum anderen aber auch zugleich über eine längere Zukunftsperspektive verfügen. Für sie stellt die Steigerung der Anforderungen und die *Beschleunigung des Wandels* eher eine Bedrohung ihrer Zukunftserwartungen dar. Der Wandel erfordert bzw. erzwingt von ihnen neue Verfahrens- und Verhaltensweisen und befördert ein Überdenken der eigenen Arbeitssituation.



## Karrierperspektiven und Karrierestrategien

Ein karrierebewusster 28-jähriger promovierter Wirtschaftswissenschaftler, der unter anderem in den USA studiert und dort mehrere Bachelorabschlüsse erworben hat, hebt hervor, dass es ihm zunächst einmal nicht um mehr Geld und eine schnelle Karriere geht. Vielmehr kommt es ihm darauf an, durch die Aufgaben, die er im Unternehmen wahrnimmt, und die konkrete Tätigkeit etwas für seine zukünftige Berufstätigkeit und „Laufbahn“ Wichtiges zu lernen. Er weist darauf hin, dass seine Entscheidung für einen Arbeitgeber nicht primär am Gehalt ausgerichtet ist: „Ich denke da ja etwas anders darüber. Ich könnte sehr viel mehr verdienen. Mir ist es aber momentan wichtig, etwas zu lernen. Und das ist sehr gut gegeben in der Position, in der ich jetzt bin ... Da lerne ich jeden Tag mehr. Wie gehe ich mit Leuten um, wie reagiert man, wenn bestimmte Konflikte auftreten ... Deswegen akzeptiere ich es im Moment so, wie es ist. Gehaltsverhandlungen sind ja sehr schwierig hier... Ich hatte jetzt gerade ein Gespräch – ich stand vor der Entscheidung, bleibe ich oder gehe ich zu (einem anderen Unternehmen). Da hat man mir jetzt einige Zusagen gemacht – das habe ich jetzt akzeptiert, und damit ist das jetzt für mich in Ordnung.“

Diese Interviewpassage zeigt, dass Karriereplanung zu einem sehr frühen Zeitpunkt beginnen und strategisch ansetzen muss, wenn sie mittelfristig zum Erfolg führen soll. Aus dieser Sicht kann es sinnvoll sein, auf einen frühzeitigen Karriereschritt zu verzichten, wenn sich dadurch zusätzliche Optionen ergeben. Dieser aktuelle „Verzicht“ wird im konkreten Fall dadurch erleichtert, dass das aktuelle Einkommen als durchaus angemessen empfunden wird und es ein gutes Auskommen erlaubt. Darüber hinaus kann dieser „Verzicht“ vor dem Hintergrund des betrieblich geförderten Personalabbaus sogar positiv gedeutet werden. Es gibt den Nebeneffekt, dass man durch die Rückstellung des eigenen Aufstiegswunschs möglicherweise den Arbeitsplatz eines Kollegen gesichert hat. Dieser Zusammenhang wird im oben zitierten Interview hergestellt: Der Befragte sieht sich aufgrund seiner Jugend und seiner exzellenten Qualifikation in einer privilegierten Position. Dies erlaubt es ihm, zugunsten schwächerer Kollegen kurzfristig auf Karriere und Einkommen zu verzichten. „Ich komme mit dem, was ich habe, sehr gut aus. Und dann gibt es andere Leute, die haben Angst um ihren Job. Da brauche ich überhaupt nicht darüber nachzudenken. Und da denke ich auch, da hältst du jetzt erst einmal deine Füße still. Vielleicht kann der, dadurch dass du ein paar hundert Euro weniger hast, seinen Job behalten.“

Während die in die Planung aufgestiegenen Facharbeiter mit dem Erreichten zufrieden sind und es für sie eher darauf ankommt, das Erreichte zu sichern, steht für die jüngeren, hoch qualifizierten Beschäftigten die persönliche Karriere im Mittelpunkt ihrer Überlegungen. Dabei ist ihnen durchaus klar, dass eine Karriere vor dem Hintergrund abnehmender Wachstumsraten und sinkender Beschäftigtenzahlen kein Selbstläufer (mehr) ist. „Es gibt ja viele, die haben den Anspruch, ich will ganz schnell was werden; eine Position erreichen und viel Geld verdienen. Und die, die es wirklich wollen, die wechseln auch den Arbeitsplatz. Und die, die es wollen, die gehen auch nach Südafrika, in andere Länder. Die das Ziel haben und das wollen, die bewegen

sich auch. Etwas auf einfache Art und Weise werden, das gibt es nicht mehr. Hier sitzen bleiben und befördert werden, das gibt es nicht mehr... Und da trennt sich dann auch die Spreu vom Weizen. Ich weiß genau, der tut auch was, und der andere muss sitzen bleiben. Das geht heute nicht mehr bei dem Personalabbau“ (Teamleiter aus dem Qualitätsmanagement). Die Situation ist insgesamt gekennzeichnet durch ein hohes Maß an Realismus. So sagt beispielsweise ein 38 Jahre alter Diplomphysiker: „Natürlich, Ambitionen hat man schon. Es ist halt nur schwieriger geworden. Teamleiter zu werden, ist natürlich ein Ziel – man muss nur sehen, ob sich das auch realisieren lässt.“

Karriere wird, wie die Beispiele belegen, von Großunternehmen zunehmend als ein planvoller Prozess organisiert, der früh beginnt und systematisch angelegt ist (Kotthoff/Wagner 2008). Ein 32-jähriger Diplomingenieur der Fachrichtung Produktionstechnik hebt hervor, dass man im Unternehmen eine „LEAD-Einschätzung“, also eine Empfehlung für das Nachwuchsführungskräfteförderungsprogramm braucht, um auf der Karriereleiter aufzusteigen: „Ohne diese LEAD-Einschätzung kommt man karrieremäßig nicht voran. Das ist die einzige Möglichkeit, in dieses Führungskräftethema einzusteigen. Wenn man in LEAD so weit ist, wird irgendwann ein Assessment-Center durchgeführt und dann hat man die Bestätigung: Führungspotenzial bestätigt. Und wenn man sich dann bewirbt – bzw. sollte man sich erst auf eine Stelle bewerben, wenn man das hat. Sonst wird man nicht weit kommen.“ Wenn man erst einmal im Programm ist, dann weiß man im Grunde genommen, dass man auf der Karriereleiter ist und dass man über kurz oder lang vorankommen wird. „Wichtig ist auch, dass man gefördert wird... Es ist schon so, dass es ein Darauf-Hinführen ist.“

Ein 33-jähriger Diplomingenieur, der Maschinenbau und Betriebswirtschaft studiert hat, ist schon einige Stufen weiter. Er hat es für sein Alter schon sehr weit gebracht. Nachdem er zuvor in einem anderen Automobilunternehmen im Vorstandsbereich tätig war, hatte er mit Anfang 30 die Stelle des Teamleiters im Presswerk übernommen. Inzwischen ist er Teamleiter in der Montage. Für ihn war dies „ein Schritt, um auf die nächsthöhere Hierarchieebene zu kommen.“ Aus seiner Sicht „muss (man) unterschiedliche Aufgaben bewältigt haben. Ich kenne keinen Fall, wo man diesen Schritt macht ohne eine Rotation auf der gleichen Ebene.“ Aus seiner Sicht ist es, wenn man Karriere machen will, „in so einer großen Firma (vor allem) wichtig ..., dass man präsent ist. Ich hab’ auch immer durch gutes Networking dafür gesorgt, präsent zu sein. Und das ist auch ein schmaler Grat, denn man kann auch schnell als jemand wirken, der viel trommelt und dann nichts als heiße Luft kommt. Ich habe schon versucht, präsent zu sein, hab’ mir verschiedene Projekte geangelt, hab’ versucht, Vertreterfunktionen wahrzunehmen, wo man beides zugleich konnte, wo man zeigte, dass man präsent war, wo man aber auch beweisen konnte, dass man was kann. Und das hat mir sicherlich geholfen... Sonst wäre ich nicht so schnell abgeworben worden ... Ich hatte von drei Centerleitern das Angebot, den Bereich zu wechseln.“

## Karrierperspektiven und Karrierestrategien in der Pflege

Gegenüber den Karrieremöglichkeiten und -aussichten im Automobilwerk sind die Chancen im Pflegebereich des Krankenhauses relativ bescheiden. Dies wird dadurch gemildert, dass im Pflegebereich Karriere eine etwas andere, vergleichsweise untergeordnete Rolle spielt. Hier sind Leitungsaufgaben nicht für alle Befragten unbedingt erstrebenswert, da die Arbeit am und mit dem Patienten für das Selbstverständnis der meisten Krankenschwestern und Krankenpfleger einen ganz eigenen, hohen Stellenwert hat. Es ist deshalb auch nicht unüblich, dass man Leitungsaufgaben zurückgibt und wieder als normale Pflegekraft arbeitet. So finden sich auch in unserem Sample immerhin zwei Krankenschwestern, die schon einmal als Stationspflegeleiterinnen tätig waren. Sie haben ihre Leitungstätigkeit wieder aufgegeben, weil sich die mit der Ausübung von Leitungsfunktionen verbundene *Mehrarbeit* aus ihrer Sicht finanziell nicht lohnt. Mit Führungstätigkeiten sind nach ihrem Empfinden „zu viele Verwaltungsaufgaben und eine zu hohe Belastung“ verbunden.

Umgekehrt gibt es aber auch eine ganze Reihe von Mitarbeitern, die sich im Pflegebereich bewusst für eine Leitungsaufgabe entscheiden. Dabei spielt es offenbar für viele eine wichtige Rolle, dass Leitungsaufgaben in der Regel von Schichtarbeit entbinden. So betont beispielsweise ein 50-jähriger Krankenpfleger, der auf der Intensivstation als stellvertretender Stationspflegeleiter tätig ist, dass ihm persönlich die Verwaltungsarbeit viel „Spaß“ macht, selbst wenn er dadurch ein geringeres Einkommen erzielt als die „Kolleginnen im Nachtdienst“. Für ihn stellt sich die Leitungsfunktion vor allem deshalb positiv dar, weil sie keine Schichtarbeit beinhaltet und die Arbeit „körperlich weniger anstrengend“ ist. Im Pflegebereich kann man sich also je nach persönlicher Vorliebe und beruflicher Orientierung (noch) weitgehend frei zwischen einer „normalen Tätigkeit“ als Krankenschwester oder Krankenpfleger und einer Leitungsaufgabe entscheiden, ohne dass damit eindeutige Statusunterschiede verbunden sind.

Im Pflegebereich zeichnen sich diesbezüglich allerdings signifikante Veränderungen ab. Diese treten dadurch ein, dass für eine Tätigkeit auf der Ebene der Pflegedienstleitung zunehmend ein Studium vorausgesetzt wird. Im untersuchten Krankenhaus müssen in der Klinikpflegeleitung die jüngeren Mitarbeiter inzwischen ein Studium neben dem Beruf absolvieren. Weil dies im betrieblichen Interesse ist, werden sie dabei vom Arbeitgeber unterstützt.

Während es in der Vergangenheit in der Pflege noch möglich war, mit einem Hauptschulabschluss und einer Ausbildung zur Krankenschwester bzw. zum Krankenpfleger – Engagement und Fortbildungen vorausgesetzt – bis in Spitzenpositionen auf der Ebene der Klinikpflegeleitung aufzusteigen, ist dieser Weg zunehmend versperrt. Vor dem Hintergrund steigender Anforderungen und eines wachsenden Angebots von Studiengängen für Pflegewissenschaft und Pflegemanagement sind die formalen Anforderungen gestiegen. Dies wird aller Voraussicht nach auch zu einer stärkeren Ausdifferenzierung und Hierarchisierung in der Pflege beitragen. Diese Entwicklung entspricht dem generellen Trend zur Anhebung der formalen Qualifikationsanforde-

rungen speziell bei anspruchsvollen Dienstleistungsberufen. Sie trägt zugleich zur Akademisierung und Professionalisierung von Pflegetätigkeiten bei, die auch den Zweck verfolgt, dass die Pflegeberufe gegenüber den Ärzten auf Augenhöhe kommen.

## **Wandel beruflicher Perspektiven durch wachsende Unsicherheit und Vertrauensverlust**

Ganz entscheidend für den Wandel beruflicher Perspektiven ist die zunehmende ökonomische Unsicherheit, mit der sich auch die in Großbetrieben fest angestellten, hoch qualifizierten Mitglieder der Kernbelegschaften konfrontiert sehen. „Es ist“, wie es ein Teamleiter aus der Produktionsplanung des Automobilwerks treffend formuliert, „eine Anforderung an die heutige Arbeitskultur, dass man mit Unsicherheiten leben muss. Kein Mensch ist in der Lage – selbst wenn er’s wollte –, zu sagen, was in zwei Jahren ist.“ Diese Feststellung ist das Ergebnis von Erfahrungen, die die Beschäftigten in diesem erfolgsverwöhnten, strahlenden Unternehmen gerade in den letzten Jahren machen mussten. Sehr anschaulich beschreibt diesen Wandel ein junger promovierter Wirtschaftswissenschaftler, der während seines gesamten Studiums über viele Jahre hinweg in den Semesterferien im Werk an verschiedenen Stellen gearbeitet hat: „Vor neun Jahren waren 80, 85, 90 % der Mitarbeiter stolz an so einem Produkt arbeiten zu können. Das war der beste Arbeitgeber der Region und es war einfach toll, hier sein zu dürfen. Und das hat in den letzten Jahren permanent abgenommen. Dann war man froh, dass man diesen Job noch hat. Es wird alles wieder besser. Das war eine lange Zeit so. Und dann irgendwann – vor drei Jahren etwa, seitdem ich wirklich hier bin – hat man gemerkt, es wird nicht besser, es wird noch schlimmer, und jetzt werden wir auch noch auseinandergerissen. Da ist nicht mehr dieses Vertrauen – es wird schon wieder besser, bis jetzt hat es immer geklappt. Dann ist die Unsicherheit über die persönliche Existenz dazugekommen. Jetzt werden wir auseinandergerissen und ich muss da und da hin und ich weiß überhaupt nicht mehr, was passiert. Die Kommunikation darüber, wie das Schiff jetzt weitergeführt wird, war lange Zeit nicht optimal.“

Die Wahrnehmung, einen attraktiven und langfristig sicheren Arbeitsplatz zu haben, ist inzwischen für alle sichtbar infrage gestellt worden: Da für die nächsten Jahre eine Arbeitsplatzgarantie bestand, hatte das Unternehmen *allen* Mitarbeitern ein Abfindungsangebot unterbreitet. Allen Beschäftigten war entweder Unterstützung bei der Suche nach einem neuen Arbeitgeber oder bei freiwilligem Ausscheiden eine Abfindung angeboten worden. Das Verfahren und die Reaktionen darauf werden von einem über 50 Jahre alten Teamleiter aus der Planung ausführlich beschrieben: „Gut, was da jetzt von außen auf uns einströmt, diese Personalreduzierungsmaßnahmen, dass das natürlich nicht gut ankommt, das ist klar. Weil das war letztendlich so, dass jeder einzelne Mitarbeiter sich betroffen fühlt. Und wie sie vielleicht auch wissen, hatte jeder Mitarbeiter auch einen DIN-A4-Bogen bekommen, wo sein Ausscheidungstarif formuliert war in Form einer Zahl.“ Darauf stand, was jedem Einzelnen zusteht, wenn

er das Angebot der Firma annimmt. „Was bin ich momentan wert, sozusagen. Hat jeder einzelne Mitarbeiter bekommen und zwar in einem Gespräch mit der Personalabteilung. Und das ist natürlich etwas, was einem nicht unbedingt das Gefühl vermittelt, dass man gebraucht wird. Das war eher so, dass da vermittelt wurde: Jeder kann gehen, wir halten keinen, weil jeder ist ersetzbar.“ Dieses Vorgehen wurde gerade von den älteren Mitarbeitern, die sich selbst als loyale „Leistungsträger“ verstanden, als „Vertrauensbruch“ und als eine persönliche Kränkung empfunden.

„Das war gravierend letztes Jahr als es anging, dass Leute frühzeitig aufhören, rausgehen. Daran haben sich die Mitarbeiter langsam gewöhnt. Dass man hört, der und der geht – das ist eine freie Entscheidung. Es wird aber noch lange dauern, bis diese Sicherheit und das Vertrauen wieder da ist, aber das Tal ist jetzt durchschritten.“ Durch dieses Vorgehen hat sich im Unternehmen insgesamt ein *kultureller Bruch* vollzogen, den ein anderer, älterer Teamleiter allerdings nicht nur negativ sieht: „Es war früher so: Das Unternehmen wurde ja mit einer Behörde verglichen. Wenn man nicht silbernes Geschirr klaut, bleibt man auf der Planstelle, bis man ausscheidet. Das ist heute völlig anders. Erst mal ist kein Arbeitsplatz mehr sicher in der heutigen Zeit. Und durch die Rotation, durch die gezielte Rotation ist man auch nicht mehr von Anfang an auf einem Arbeitsplatz. Das sind Veränderungen, die ich aber auch positiv sehe. Da hat sich in den letzten Jahren doch gewaltig etwas gewandelt.“

## Steigende Wertschätzungen von guter Arbeit und Einkommen

Infolge der zunehmenden Unsicherheit über die berufliche Zukunft steigt sowohl im Krankenhaus als auch im Automobilwerk die Wertschätzung, die man einem guten Arbeitsplatz und einem sicheren Einkommen beimisst. Insbesondere die Wahrnehmung einer abnehmenden Arbeitsplatzsicherheit hat zur Folge, dass die Befragten vermehrt über die Qualität ihrer Arbeit und ihrer Arbeitsbedingungen nachdenken. Man setzt sich verstärkt mit der aktuellen Situation auseinander und denkt über mögliche Alternativen nach.

Es gibt zwar immer noch einige, wenige Ältere, die sich mit ihrer Arbeit und dem Betrieb vollständig identifizieren. So berichtet ein Teamleiter, dass er „einen älteren Mitarbeiter hier (hat), der ist jetzt mittlerweile 53. Der hat privat auch keine Gründe, das Werk hier zu verlassen. Er würde nicht gehen. Das ist sein Leben hier, diese Firma. Wenn der nicht mehr hier wäre, dann würde der eingehen wie eine Primel.“ In unserem Sample findet sich lediglich ein 60-jähriger Sachbearbeiter, der diesem Typ entspricht und eine ähnlich enge persönliche Bindung ans Werk repräsentiert, wobei bei ihm diese Bindung sogar noch über die eigene Person hinausreicht. Im Interview weist er darauf hin, dass auch seine Tochter „hier als Sekretärin gearbeitet hat. Durch die Enkelkinder hat sie aufgehört: Wenn die älter sind, kann sie hier wieder anfangen.“

Ein Teamleiter aus dem Einkauf kennt einige Beispiele von Mitarbeitern aus seinem Bereich, die das Angebot zu einer Abfindung angenommen und einen Arbeitsplatz-

wechsel vollzogen haben. Aus seiner Sicht zeigen diese Beispiele deutlich, dass hoch qualifizierte Mitarbeiter aus seinem Funktionsbereich gute bis sehr gute Arbeitsmarktchancen haben. „Ich würde sagen, gerade vor dem Hintergrund dessen, was wir in den letzten Monaten erlebt haben – da ist ja Personal ganz konkret auch in größerem Umfang abgebaut worden, insbesondere leider auch bei uns in der Abteilung. Das hing sicherlich auch damit zusammen, dass wir qualifizierte Leute haben – die haben dann bei unseren Zulieferern zum Teil tolle Positionen bekommen. Für mich erstaunlich, das hätte ich bei einigen gar nicht gedacht. Nun kann man überlegen, woran das gelegen hat. Ich denke zum Teil, das liegt daran, dass unsere Lieferanten unsere Ansprechpartner schon kannten ...Die haben da eine gute Position. Bei uns waren sie Sachbearbeiter, und da sind sie Leiter des Qualitätsmanagements geworden, da gibt es ein Beispiel für, oder stellvertretender Werksleiter. Da würde ich sagen, wer so einen Schritt macht, das ist nicht schlecht.“

Obgleich es eine Reihe von Beispielen für einen erfolgreichen Wechsel gibt, sind freiwillige Abgänge selten. Die Wechselbereitschaft hat trotz attraktiver Abfindungsangebote und einer steigenden Verunsicherung vielmehr nicht *generell* zugenommen. Vielmehr ist den meisten der von uns Befragten im Gegenteil offensichtlich deutlich geworden, dass sie als Mitarbeiter des Unternehmens immer noch eine äußerst privilegierte Position innehaben. Das mag auch daran liegen, dass sich nahezu alle Befragten, wie die Interviews zeigen, „bewusst“ für das Unternehmen entschieden haben. Ein 44 Jahre alter Teamleiter, der vormals am Band gearbeitet, sich dann über den zweiten Bildungsweg qualifiziert und danach ein Ingenieurstudium abgeschlossen hat, sagt: „Ich habe mich für das Werk, für das Unternehmen entschieden, für X. Für X zu arbeiten, das ist ein Punkt.“

Das Gleiche trifft auf eine 45-jährige Qualitätsingenieurin zu, die (auch wegen des hochwertigen Produkts) von Anfang an gerne in diesem Unternehmen arbeiten wollte. Sie hat sich als ehemalige technische Zeichnerin ebenfalls über den zweiten Bildungsweg weiterqualifiziert und ein Maschinenbaustudium abgeschlossen. Zunächst hat sie über zehn Jahre in einem Ingenieurbüro gearbeitet, das Dienstleistungen für das Werk erbracht hat. Während der gesamten Zeit hat sie jedoch nie ihren Wunsch nach einer Festanstellung bei X aufgegeben und sich, als eine entsprechende Stelle ausgeschrieben wurde, erfolgreich beworben. Inzwischen ist sie seit acht Jahren im Unternehmen und „stolz darauf, hier arbeiten zu können“.

Diese Sichtweise gilt nicht nur für die Mitglieder der mittleren Generation. Ganz ähnlich argumentiert vielmehr auch ein 32-jähriger Diplomingenieur. Dieser sagt: „Ich hab’ mich ja nicht umsonst bei diesem Unternehmen beworben. Es ist schon so, dass ich mich mit dem Unternehmen klar identifiziere ... Wir gehören immer noch zu den Premiumherstellern – wenn es inzwischen auch andere gibt, die zumindest auf der gleichen Stufe stehen. Es ist schon innerhalb Deutschlands und mittlerweile auch in der Welt eines der renommiertesten Unternehmen, bei dem man arbeiten kann. Hier hereinzukommen und hier noch arbeiten zu können in den Zeiten, das ist schon so, dass man sagt: Das passt. Es gibt nur wenige Unternehmen in Deutschland wie dieses.“

Allerdings betont er ausdrücklich auch: „Auf der anderen Seite bin ich nicht mit dem Unternehmen verheiratet. Wenn es sein sollte, dann kann man natürlich auch woanders arbeiten.“ Für die meisten Befragten erscheint also ein Wechsel des Arbeitgebers aus freien Stücken kaum vorstellbar. Dies liegt in erster Linie daran, dass die Arbeitsbedingungen noch immer als ausgesprochen gut empfunden werden und die Entlohnung deutlich über dem üblichen Durchschnitt liegt: „Wir kriegen deutlich mehr als der allgemeine Markt hergibt. Das ist mir absolut klar. Ich bin auch stolz darauf, hier arbeiten zu dürfen und zufrieden auch hier, mit der Bezahlung allemal. Man hätte zwar gern immer noch mehr – eine gewisse Gier ist immer da. Das was ich kriege, da weiß ich auch, warum ich das kriege, das ist angemessen“, sagt ein 42-jähriger Serienplaner, der Kfz-Mechaniker gelernt und vor 22 Jahren als Bandarbeiter im Werk angefangen hat. Er hat seinen Industriemeister gemacht und sich peu a peu hochgearbeitet. Für ihn ist die Identifikation mit den Produkten wichtig: „Ich bin ein Markenfuchs, ich will meinen Mercedes haben. Das Fahrzeug spricht mich an.“

Ein anderer Befragter betont, dass er sich mit einem möglichen Wechsel zwar bereits „auseinandergesetzt (hat)“. Dabei ist mir bewusst geworden, was ich für eine gute Qualifikation hier im Unternehmen bekommen habe. Wie man qualifiziert wurde, was man hier so inhaliert hat im Laufe der Zeit.... Erst jetzt ist mir das bewusst geworden. Die Schwierigkeit wird die sein, draußen dazu die passende Schublade zu finden. ... Da gibt es gar nicht so viele Arbeitsplätze“, die infrage kommen. Die Bindung an das Unternehmen ist besonders hoch bei den aufgestiegenen ehemaligen Bandarbeitern mittleren Alters. Für diese in der Arbeitswirtschaft tätigen Angestellten kommt ein Betriebswechsel nicht infrage, insbesondere weil sie in einem anderen Unternehmen aufgrund ihrer niedrigen Formalqualifikation keine vergleichbare Tätigkeit und keine entsprechende Position mehr finden würden. Einer derjenigen, auf den diese Konstellation zutrifft, beschreibt die Situation folgendermaßen: Bei einer Beratung im Rahmen des Personalreduzierungsprogramms, bei dem ihm alternative Beschäftigungsmöglichkeiten aufgezeigt wurden, „hab’ ich zu der Frau gesagt, die mir gegenüber saß: Für mich kommt das nicht infrage, ich habe mich ja gerade weitergebildet, habe eine neue Position – für mich kommt das nicht in Betracht. Da werde ich ja nicht gleich sagen: Jetzt hab ich’s geschafft und jetzt geh` ich.“ Ein anderer, aus der Produktion in die Arbeitswirtschaft gewechselter Facharbeiter betont, dass er keine weiteren Aufstiegsambitionen hat: „Da wo ich bin, da bin ich zufrieden ... Hier fühle ich mich sawohl, wenn auch Stress ohne Ende.“

Bei einer genaueren Analyse der Interviews zeigt sich wenig überraschend, dass vor allem jüngere Beschäftigte mit einer vergleichsweise hohen Formalqualifikation am ehesten zu einem Wechsel bereit wären. Zumindest könnten sie es sich vorstellen, diese Option gegebenenfalls zu wählen. So kann sich beispielsweise ein 38-jähriger Diplomphysiker einen Betriebswechsel durchaus noch „vorstellen, in meinem Alter“. Dabei geht er ausdrücklich davon aus, dass er die im Unternehmen erworbenen Kenntnisse auch anderswo verwerten kann: „Ich glaube schon. Das ist ja kein Hexenwerk, was wir hier machen. Und es ist nicht immer auch an die fachliche Ausbildung geknüpft ... Wichtig ist nur, dass man eine Ausbildung hinter sich gebracht hat, struk-

turiertes Arbeiten gelernt hat, mathematisches Denken, wissenschaftliches Arbeiten, was man gelernt hat, problemorientiertes Denken, das muss man hier einsetzen. Die Fachrichtung ist egal. Die Anforderungen sind hier so, dass man sein fachspezifisches Wissen so gar nicht einsetzen kann.“

Ein Betriebswechsel kommt nur infrage, wenn man sich dadurch bessere Zukunftsaussichten und das heißt vor allem bessere Karrieremöglichkeiten verspricht. Am deutlichsten werden die in diesem Zusammenhang angestellten Überlegungen in folgender Textpassage, die aus dem Interview mit einem promovierten Naturwissenschaftler mittleren Alters stammt. Dieser stellt relativ komplexe Überlegungen an, bei denen er seine aktuelle Situation im Unternehmen mit seinen Zukunftsperspektiven vergleicht: „Es ist definitiv so, dass wir nach dieser kurzen Stagnation, denke ich, schon wieder wissen, woran wir sind. Es gibt natürlich die Möglichkeit zu sagen, ich halte an meinem Job hier bei X fest. Wenn jemand sagt: Hör zu, in den nächsten zwei Jahren tut sich nichts, ... die zwei Jahre halte durch, dann kann ich sagen, gut, dann ...mache ich den Karriereschritt dann nicht so weit, dann bleibe ich eben bei dem, was ich habe. Schau mich dann um, wenn ich was anderes finde, oder ich sag mal halt, ich suche mir einen anderen Job bei einer anderen Firma. Aber ich hab` gedacht, das mache ich nicht, weil eigentlich sitze ich hier in einer besseren Position, was meine beruflichen Ziele angeht.“ Er verbleibt im Unternehmen, obwohl seine Karriereerwartungen unerfüllt blieben, weil er nach Überwindung der Stagnation bessere Entwicklungsperspektiven als in einem anderen Betrieb sieht.

## **Bedeutungsgewinne arbeitsinhaltlicher Orientierungen**

Die Grundeinstellung aller Befragten ist, dass sie ihrerseits „gute Arbeit“ leisten und ihnen dafür eine entsprechende Gegenleistung in Form einer angemessenen Entlohnung und ideeller Anerkennung zusteht. Die generelle Haltung bezüglich des Anspruchs an die eigene Arbeit und die dafür erwartete Anerkennung drückt der älteste von uns Befragte, ein 60-jähriger Sachbearbeiter aus: „Ich liefere gute Arbeit ab und da bin ich stolz drauf.“ Bei welchem Arbeitgeber dies geschieht, „das ist mir egal“. Im Automobilwerk sehen die Beschäftigten ihr vergleichsweise hohes Einkommen gerechtfertigt durch anspruchsvolle Arbeitsaufgaben und Arbeitsinhalte und hohes persönliches Engagement. Die Klinik macht vor allem das angebotene Spektrum an Tätigkeiten und die lache Struktur der Arbeitsorganisation zu einem attraktiven Arbeitgeber. Insofern hat man sich auch hier bewusst für das Klinikum entschieden.

Die innerbetriebliche Verhandlungsmacht, d. h. die Fähigkeit, Widerstand zu leisten und eigene Forderungen durchzusetzen, hängt auch davon ab, ob bzw. inwieweit eine Berufsgruppe über Beschäftigungsalternativen, also eine Exit-Option verfügt. Dabei erleichtern hohe Formalqualifikationen den Wechsel und verbessern die interne Verhandlungsposition. Für die vergleichsweise wenigen Aufsteiger im Automobilwerk, die ihre aktuelle Position ohne formale Zusatzqualifikation Engagement über einen



innerbetrieblichen Aufstieg erreicht haben, gilt, dass sie eng ans Unternehmen gebunden sind, weil sie außerhalb des Beschäftigungsbetriebs kaum eine von der Aufgabenstellung und vom Einkommen her vergleichbare Tätigkeit finden würden. Sie befinden sich in einer defensiven Position und fügen sich den steigenden Anforderungen widerstandslos.

Wie sich einer älteren Untersuchung von Gondek und Heisig (1991) entnehmen lässt, war die Situation im Automobilwerk vor etwa 20 Jahren klarer konturiert. Man gehörte einer fest gefügten Abteilung an, in der es eine ganze Reihe von Aufstiegspositionen für bewährte Mitarbeiter gab. Belohnt wurden Betriebstreue und Loyalität gegenüber der Abteilung durch Beschäftigungsgarantien und eine Karriere innerhalb der Organisation, oft sogar am Standort. Konsequenzen waren Konflikte zwischen den Abteilungen, die um Deutungshoheit und die Macht im Werk stritten. Diese Struktur ist inzwischen zerstört worden. Karriere macht man innerhalb des Gesamtunternehmens, indem man sich der Forderung nach werksübergreifender, möglichst internationaler Flexibilität unterwirft. Unabdingbare Voraussetzungen sind ein hohes formales Qualifikationsniveau und öffentliche Präsenz im Unternehmen.

Die berufliche Situation ist in der Pflege weniger angespannt. Jüngere Krankenschwestern und Krankenpfleger betonen zwar, dass sie eigene Ansprüche an ihre Arbeit haben und etwas (um-)gestalten wollen. Dabei stoßen sie allerdings schnell an Grenzen, die ihnen durch ihren Beruf sowie festgefügte Strukturen gesetzt werden. Auffällig ist, dass bei fast allen Befragten Einigkeit darüber besteht, dass die Pflege in den letzten Jahren insgesamt an Bedeutung gewonnen und eine Aufwertung erfahren hat. Dies wird neben generellen Verschiebungen auch mit der Verknappung des Personals in Zusammenhang gebracht. „Ruhige Jobs gibt es nicht mehr im Krankenhaus. Trotzdem fühle ich mich sehr wohl.“ Oder wie es eine andere Krankenschwester ausdrückt: „Die Arbeitsbelastung ist hoch, ich bin (aber) sehr zufrieden.“

Die trotz steigender Belastungen große Arbeitszufriedenheit beruht bei fast allen Befragten darauf, dass der Personalabbau und die damit verbundenen Reorganisationsmaßnahmen auch Innovationen freisetzen, die in den untersuchten Fällen meist zu wachsenden Anforderungen, aber auch zu größeren Handlungs- und Entscheidungsspielräumen und einer Aufwertung der konkreten Tätigkeiten führten. Dieser Prozess, der sich insbesondere im Pflegebereich nachweisen lässt, hat zur Folge, dass sich über alle Generationen hinweg das berufliche Anforderungsprofil verschiebt. Insgesamt haben die formalen Qualifikationsanforderungen und die Leistungsanforderungen gleichermaßen zugenommen. In spezifischer Weise ist davon die jüngere Generation betroffen, die sich daran gewöhnen muss, dass die formalen Eingangsqualifikationen und die für einen innerbetrieblichen Aufstieg notwendigen zusätzlichen Leistungen ansteigen werden. Während die älteren Befragten insbesondere in der Pflege mit vergleichsweise geringen Formalqualifikationen noch erhebliche berufliche Optionen hinsichtlich des späteren Aufgabenspektrums und der erreichbaren hierarchischen Position hatten, haben diese Möglichkeiten inzwischen deutlich abgenommen. Insgesamt zeigt sich, dass sich zwischen den Generationen durch ein insgesamt steigendes Bildungs-

niveau und die zunehmende Bedeutung von Bildungsabschlüssen die Perspektiven verschoben haben. Gepaart mit einer generellen Abnahme von Sicherheiten im Berufsverlauf führt dies zu wachsenden Anforderungen und einer zunehmenden Beutung und Wertschätzung von „guter Arbeit“. Auch wenn sich alle Befragten gute Arbeitsbedingungen, berufliche Entwicklungsmöglichkeiten und ein stabiles Beschäftigungsverhältnis wünschen, muss man wohl anerkennen, dass diese Wünsche unter den gegenwärtigen ökonomischen, politischen und sozialen Bedingungen nicht in Erfüllung gehen.

## Literaturverzeichnis

---

- Gondek, H.-D. und U. Heisig (1991):** Kulturelle Bewertungsmuster im Konflikt (am Beispiel von Ingenieurstätigkeiten) In: W. Littek und U. Heisig und H.-D. Gondek (Hg.): Dienstleistungsarbeit. Berlin, S. 167–186
- Heisig, U. und W. Littek (1995):** Wandel von Vertrauensbeziehungen im Arbeitsprozess. In: Soziale Welt. H. 3, Jahrg. 46, S. 282–304
- Kotthoff, H. und Wagner, A. (2008):** Die Leistungsträger, Berlin
- Littek, W. und U. Heisig (1996):** Beruflichkeit von Arbeit und betrieblicher Reorganisationsprozess – neue Anforderungen an die Berufsbildung. In: Ingeborg Wellnböck-Buck und Gisela Dybowski (Hg.): Bildung – Organisation – Qualität. Berichte zur beruflichen Bildung, Heft 202, Bielefeld, S. 161–185

# Demografischer Wandel und Altersgrenzenanhebung: Anforderungen an ein betriebliches Alternsmanagement

---

FRERICH FRERICH S

## Einführung

Die im Zuge des demografischen Wandels prognostizierten Veränderungen in der Altersstruktur des Erwerbspersonenpotenzials und der Belegschaften erfordern in näherer Zukunft eine stärkere Berücksichtigung von älter werdenden Arbeitnehmer in der betrieblichen Personal- und Arbeitspolitik. Vor dem Hintergrund der Alterung und Schrumpfung des Erwerbspersonenpotenzials dringt es aber erst langsam ins Bewusstsein, dass die bisherigen alterszentrierten Personalabbau- und jugendzentrierten Personalentwicklungsstrategien im Betrieb auf Dauer nicht mehr haltbar sein werden. Im Rahmen einer zunehmenden Humankapitalorientierung der Betriebe wird es für die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit der Unternehmen und Betriebe in Zukunft insbesondere darauf ankommen, nicht nur aktuelles Wissen von Jüngeren im Austausch mit Älteren in das Unternehmen einzuspeisen, sondern auf einen „gesunden“ Mix aus älteren und jüngeren Beschäftigten zu setzen, um das Erfahrungswissen Älterer nutzbar zu machen. Verstärkt wird die Notwendigkeit einer altersintegrativen Personal- und Arbeitspolitik dadurch, dass im Zuge der Konsolidierungsbestrebungen der Rentenversicherung die Möglichkeiten für ein sozialverträgliches, vorgezogenes Ausscheiden aus dem Erwerbsleben wesentlich eingeschränkt wurden. Unter welchen Bedingungen ältere Arbeitnehmer tatsächlich bis zum Erreichen der Altersgrenzen im Betrieb verbleiben und dort auch produktiv tätig sein können, ist zum gegenwärtigen Zeitpunkt – zumindest in weiten Bereichen der Arbeitswelt – fraglich. Die dazu vor allem betrieblicherseits erforderlichen personalpolitischen Rahmenbedingungen und Maßnahmen bezogen auf eine altersübergreifende Qualifizierungspolitik, Gesundheitsförderung und Personalentwicklung fehlen derzeit noch weitgehend.

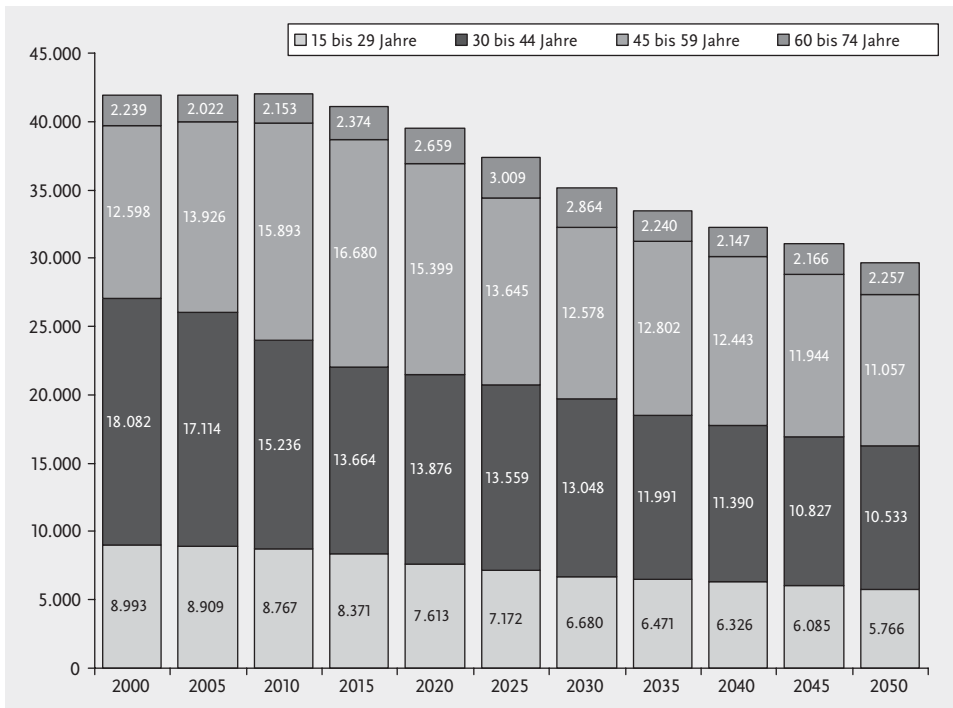
Insgesamt wird es für die Zukunft von Wirtschaft und Arbeitsmarkt entscheidend sein, ob eine alternde Erwerbsbevölkerung den Anforderungen des technologisch-organisatorischen Wandels entsprechen kann und ob die erforderlichen, insbesondere qualifikatorischen Anpassungs- und beruflichen Laufbahnmaßnahmen rechtzeitig entwickelt werden. Betriebliche Risikoanalysen machen dabei deutlich, dass Beschäftigungsschwierigkeiten älterer Arbeitnehmer durch inadäquate, nicht-altersgerechte Tätigkeiten nicht etwa plötzlich und unerwartet auftreten. Dies gilt sowohl für das höhere Krankheitsrisiko, das zumeist das Ende einer langen „Belastungs- und Beanspruchungskarriere“ signalisiert, wie auch für unterschiedliche Qualifikationsrisiken. Eine isolierte, am kalendarischen Alter des Einzelnen festgemachte Diskussion der Leistungsfähigkeit ist dabei oft wenig hilfreich. Vielmehr ist ein umfassendes, betriebliches Alternsmanagement gefordert, das die Arbeits- und Leistungsfähigkeit alternder Belegschaft im Erwerbsverlauf erhält und fördert.

## **Demografischer Wandel und Altersgrenzenanhebung – die Ausgangssituation**

In Deutschland ist in kurz- bis mittelfristiger Perspektive – d. h. im Zeitraum 2015 bis 2020 – durch das Hineinwachsen der geburtenstarken Jahrgänge in die Spätphase der Erwerbsarbeit mit einer signifikanten Alterung des Erwerbspersonenpotenzials zu rechnen. Das Arbeitskräfteangebot wird bis dahin weitgehend stabil bleiben; eine Schrumpfung des Erwerbspersonenpotenzials setzt erst im Zeitraum zwischen 2020 und 2050 ein, dann allerdings in einem erheblichen Umfang (vgl. Abb. 1).

Auch wenn die Strukturveränderungen des Erwerbspersonenpotenzials sich nicht völlig in den tatsächlichen Altersstrukturen in den Betrieben widerspiegeln werden, so ist doch davon auszugehen, dass auf einzelbetrieblicher Ebene kaum eine Abkoppelung von diesen altersstrukturellen Verschiebungen möglich ist (Grumbach & Ruf 2007).

Insgesamt wird somit der ökonomische Strukturwandel in Deutschland in Zukunft von deutlich älteren und langfristig weniger Erwerbspersonen bewältigt werden müssen. Die Humanressourcen von älteren Arbeitnehmern erhalten damit prinzipiell einen sehr viel höheren Stellenwert, die Notwendigkeit ihrer auch faktischen Eingliederung in das Erwerbsleben nimmt zu. Die Alterung der (Erwerbs-)Bevölkerung ist in Deutschland allerdings lange Zeit primär nur unter dem Gesichtspunkt ihrer Auswirkungen auf die sozialen Sicherungssysteme und hierbei vor allem der Rentenversicherung diskutiert worden. Als zentrale Herausforderung wird hierbei die erhöhte Beitragslast der Erwerbsbevölkerung für die zunehmende Zahl der Rentenbezieher betrachtet und als Indikator hierfür die prognostizierte Entwicklung des Altenquotienten herangezogen. Seit Beginn der 90er Jahre des vergangenen Jahrhunderts ist vor diesem Hintergrund in der staatlichen Altersgrenzenpolitik eine Trendwende hin zu



**Abb. 1:** Entwicklung des Erwerbspersonenpotenzials in Deutschland bis 2050 (in Tsd.)

Quelle: Fuchs & Dörfler 2005

höheren und einheitlicheren Altersgrenzen herbeigeführt worden. Im Zuge der in den vergangenen 20 Jahren sukzessive erfolgten Rentenreformen wurden zahlreiche rentenrechtliche Regelungen eingeführt, die eine Anhebung der Altersgrenzen für den vorgezogenen Übergang in den Ruhestand und die Einführung von Rentenabschlägen bei vorgezogenem Rentenbeginn mit sich bringen. Hervorzuheben sind insbesondere die folgenden Regelungen:

*Altersrente wegen Arbeitslosigkeit oder nach Altersteilzeit:* Die Möglichkeit, nach vorhergehender Arbeitslosigkeit mit 60 Jahren eine ungekürzte Rente zu beziehen, wurde für die Geburtsjahrgänge 1952 und jünger gänzlich aufgehoben, d. h., dass ab dem Jahr 2012 kein Anspruch mehr auf diese vorzeitige Altersrente besteht. Für die Geburtsjahrgänge 1951 und älter bestand bis vor Kurzem zwar weiterhin die Möglichkeit, vor Vollendung des 60. Lebensjahres in die Rente zu wechseln, allerdings werden für jeden Monat, um den der Rentenbezug gemessen am 65. Lebensjahr vorverlegt wird, versicherungsmathematische Abschläge in Höhe von 0,3 % der Rente berechnet. Die Anhebung der abschlagsfreien Altersgrenzen von 60 auf 65 Jahre setzte bereits 1997 ein und wurde in Monatsschritten gestaffelt Ende 2001 abgeschlossen. Mit den jüngsten Reformen durch das RV-Nachhaltigkeitsgesetz können zudem alle Rentenversicherten, die nach dem 01.01.2004 arbeitslos werden bzw. diejenigen, die vor diesem

Datum noch keine Vereinbarung mit ihrem Arbeitgeber über die Inanspruchnahme von Altersteilzeit abgeschlossen haben, grundsätzlich nur noch mit dem 63. Lebensjahr diese Altersrente beanspruchen. Diese Anhebung der Altersgrenze erfolgte stufenweise im Zeitraum zwischen 2006 und 2008.

*Altersrente für Frauen:* Bis zum Jahr 2012 wird diese Altersrentenregelung völlig entfallen, d. h. die Geburtsjahrgänge ab 1952 werden auch unter Hinnahme von Abschlägen kein Altersruhegeld mit 60 Jahren mehr beziehen können. Seit Beginn des Jahres 2005 ist bereits die Möglichkeit entfallen, mit Vollendung des 60. Lebensjahres eine entsprechende Altersrente ohne Abschläge beziehen zu können. Betroffen sind Frauen ab dem Geburtsjahrgang 1945, die Einführung der Abschläge – die sich ebenfalls auf 0,3 % pro Monat belaufen – wurde stufenweise zwischen 2000 und Ende 2004 vorgenommen.

*Altersrente für langjährige Versicherte/flexible Altersgrenze:* Auch die bisher bestehende Möglichkeit, unter bestimmten Voraussetzungen bereits mit 63 Jahren anstatt mit 65 Jahren eine ungekürzte Rente beziehen zu können, wurde sukzessive abgeschafft. Ab dem Jahr 2002 muss ein Abschlag in Höhe von 0,3 % – maximal also 7,2 % – hingenommen werden, wenn der Eintritt früher als mit dem 65. Lebensjahr erfolgt. Die vollständige Anhebung betrifft erstmals Geburtsjahrgänge ab 1939. Der frühestmögliche Bezug einer solchen Altersrente wird zwischen 2011 und 2012 schrittweise auf 62 Jahre gesenkt, d. h. die maximalen Abschläge belaufen sich danach auf 10,8 %.

*Altersrente für Schwerbehinderte und bei Erwerbs- bzw. Berufsunfähigkeit:* Bei vorzeitiger Inanspruchnahme dieser Rente vor dem 63. Lebensjahr muss ein Abschlag in Höhe von maximal 10,8 % in Kauf genommen werden. Zudem muss der Versicherte für den Bezug dieser Rente seit 2001 als Schwerbehinderter anerkannt sein; der vorherige Bezug einer Berufs- oder Erwerbsunfähigkeitsrente reicht als Anspruchsvoraussetzung nicht mehr aus.

Seit Beginn des Jahres 2005 hat damit jeder Rentenversicherte für jeden Monat, den er früher als vor Vollendung des 65. Lebensjahres (bei Schwerbehinderten/Erwerbsgeminderten mit dem 63. Lebensjahr) in Rente geht, Abschläge in Höhe von 0,3 % hinzunehmen. Im Jahr 2012 werden in Deutschland die vorgezogene Altersrente für Frauen und die Altersrente wegen Arbeitslosigkeit oder Alterszeit nach gegenwärtiger Rechtslage vollständig weggefallen sein, d. h. auch ein Bezug dieser Renten unter Hinnahme von Abschlägen ist dann nicht mehr möglich. Ein vorzeitiger Rentenbeginn ist dann nur noch bei der Altersrente für Schwerbehinderte mit frühestens 60 Jahren, der Altersrente für langjährig Versicherte mit frühestens 62 Jahren und der Rente wegen Erwerbsminderung möglich. Mit dem Altersgrenzenanpassungsgesetz aus dem 2007 ist zudem eine weitere Anhebung der Altersgrenzen auf 67 Jahre umgesetzt worden. Die Anhebung erfolgt stufenweise im Zeitraum zwischen 2012 und 2029 und trifft die Geburtsjahrgänge ab 1965 in vollem Umfang. Hintergrund für die Verabschiedung der genannten Gesetze bildet das erklärte Ziel, die bisherigen Frühverrentungen – die primär auf Kosten der Rentenversicherung finanziert wurden – einzudämmen, die Lebensarbeitszeit zu verlängern und/oder unumgängliche betrieb-

liche Personalanpassungen ohne weitere Kostenbelastung der Rentenversicherung durchzuführen. Die Altersgrenzenanhebung ist somit nicht zu Unrecht als ein rein rentenrechtsinternes Instrument kritisiert worden (Naegele 2004). Die Realisierungschancen auf Seiten der Betroffenen haben bei der Einführung der neuen Altersgrenzen keine Rolle gespielt und es wurde offen gelassen, ob die Mehrheit der Betroffenen auch tatsächlich bis zum Erreichen der neuen Altersgrenzen weiterarbeiten können, da die Arbeits-, Arbeitsmarkt- und Beschäftigungsbedingungen sich mit der Einführung nicht wesentlich geändert haben. Weder der Gesundheitszustand noch die Qualifikation älterer Arbeitnehmer verbessern sich dadurch automatisch.

Die bestehenden Qualifizierungs- und Gesundheitsrisiken (s. unten) und die mit dem Frühverrentungstrend einhergehende defizitäre Entwicklung von Personalentwicklungsstrategien für ältere Arbeitnehmer erfordern vielmehr eine längerfristig angelegte, aktive Förderung von Bedingungen, die eine Arbeit in den mittleren und höheren Lebensjahren auf freiwilliger und breiter Basis objektiv ermöglichen und die zugleich sicherstellen, dass das Produktivitäts- und Leistungspotenzial einer älter werdenden Erwerbsbevölkerung genutzt werden kann.

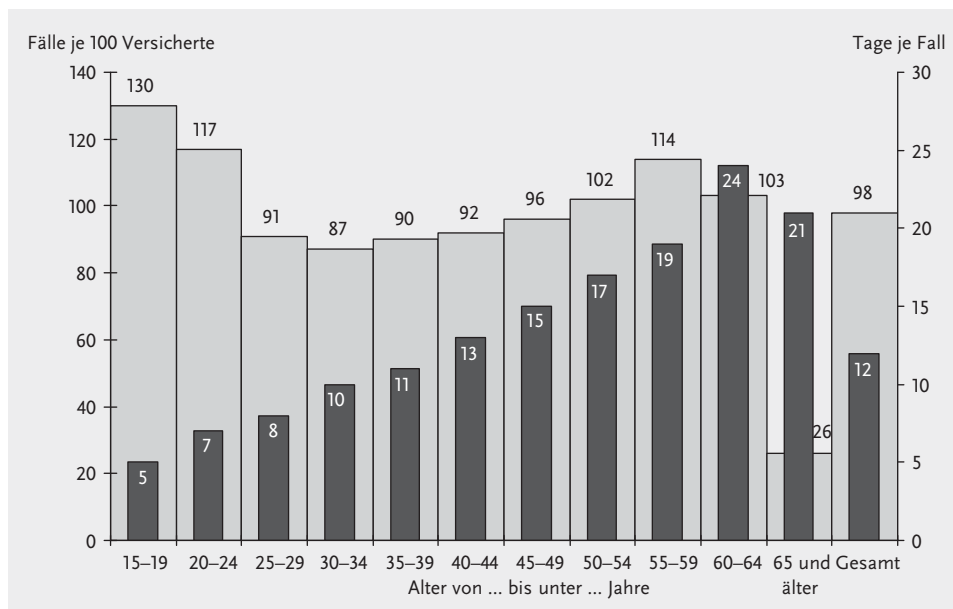
## **Alternde Belegschaften – Risiken und Potenziale**

Die betriebliche Beschäftigungssituation älterer Arbeitnehmer ist von den jeweils konkreten Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen abhängig. Eine vermeintlich geringere Arbeitsproduktivität oder auch ein genereller Erfahrungsvorsprung Älterer ist dabei grundsätzlich nicht gegeben. Die vorliegenden Befunde dokumentieren übereinstimmend, dass es insgesamt keinen oder einen nur sehr geringen Zusammenhang zwischen kalendarischem Alter und Produktivität gibt (Lehr 2000; Wolff et al. 2001; Ilmarinen 2005). Vielmehr ist es notwendig, alterstypische Risikofaktoren und Leistungspotenziale jeweils auf dem Hintergrund von Veränderungen auf den Produktions- und Dienstleistungsmärkten und der je spezifischen Humanressourcennutzung im Betrieb zu thematisieren. In diesem Zusammenhang muss auf zwei besonders markante, arbeitsgebundene bzw. -bedingte altersspezifische Risikofaktoren hingewiesen werden. So haben ältere Arbeitnehmer – verglichen mit Jüngeren – sowohl ein höheres Krankheitsrisiko wie ein höheres Qualifikationsrisiko (Naegele 1992, 2005; Behrend & Frerichs 2004). Beide Risiken unterliegen „Karriereverläufen“, d. h. sie entwickeln sich im Verlauf der Arbeits- und Berufsbiografie – nicht selten schleichend –, erreichen in der Spätphase ihres Erwerbslebens ihren Höhepunkt, treten hier häufig kumulativ auf und prägen dann ganz entscheidend das höhere Beschäftigungsrisiko Älterer mit. Im Folgenden soll auf diese Risikofaktoren und die Vermeidung möglicher Folgewirkungen näher eingegangen werden.

### **Gesundheitliche Risiken älterer Arbeitnehmer**

Mit gesundheitlichen Risiken sind Gefährdungen der beruflichen Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer durch gesundheitsgefährdende Belastungen und Arbeitsanfor-

derungen gemeint. Diese sind keineswegs geradlinig rückläufig, wie in der Vergangenheit häufig behauptet. Es sind vor allem die wachsenden psychischen Belastungen, die bei bestimmten Expositionsbedingungen und längeren -dauern zu einem schleichenden Verlust der Leistungsfähigkeit führen. Hier wirken neben technischen oder personengebundenen Belastungsmomenten insbesondere auch Personalbemessung, Zeitdruck und bestimmte Entlohnungsformen verursachend ein. Dieses erhöhte Risiko älterer Arbeitnehmer dokumentiert sich zum einen darin, dass sie zwar seltener, dafür aber jeweils länger krank sind als jüngere – mit der Folge von mit dem Alter immer längeren Arbeitsunfähigkeitsdauern pro Fall (vgl. Abb. 2). Zum anderen nehmen chronische Krankheiten mit dem Alter der Beschäftigten zu, was sich auch darin widerspiegelt, dass die über 40/45-jährigen Arbeitnehmer am häufigsten von subjektiv wahrgenommenen Arbeitsbelastungen mit gesundheitlichen Auswirkungen berichten (Mainz 2002). In zahlreichen Fällen mündet dieses höhere Krankheitsrisiko in gesundheitsbedingter Frühinvalidität. Dabei beeinflusst der berufliche Status der Versicherten die Rentenzugänge zu den Erwerbsminderungsrenten. Arbeiter weisen im Zeitverlauf eine höhere Frühberentungsquote auf als männliche und weibliche Angestellte (Morschhäuser 2005).



**Abb. 2:** Arbeitsunfähigkeit nach Altersgruppen

Quelle: BAuA 2006

In der Literatur wird in diesem Zusammenhang auch auf Arbeitsplätze mit begrenzter Tätigkeitsdauer hingewiesen (Behrens 2003), d. h. solche, auf denen eine Beschäftigung bis zur Altersgrenze normalerweise nicht möglich ist. Dabei handelt es sich vorzugsweise um solche, die mit schwerem Heben und Tragen (z. B. in der Bauindustrie,



der Pflege), mit besonderen körperlichen Anforderungen (wie z. B. in der Feuerwehr, beim Bau), mit negativen Arbeitsumgebungseinflüssen wie Hitze, Nässe, Lärm, mit einseitigen Zwangshaltungen (z. B. Schreibtätigkeiten), mit Schicht- und Nachtarbeit, mit besonderen Anforderungen an Konzentration, Monotonieresistenz und Dauer- aufmerksamkeit verbunden sind (z. B. Programmierung, Anlagenkontrolle) sowie Tätigkeiten mit geringer Autonomie, insbesondere bei eng getakteten Zeitvorgaben. Fasst man die vorliegenden Befunde zum Zusammenhang von Altern und Gesundheitszustand zusammen, so lassen sich vor allem folgende drei Gruppen von betrieblichen Risikofaktoren identifizieren, die über den Berufsverlauf, d. h. mit längerer Expositions- dauer, mit einem hohen Gesundheitsrisiko korrelieren und infolgedessen in besonderer Weise die Beschäftigungschancen Älterer beeinträchtigen (vgl. u. a. Naegele 1992; Ilmarinen 2005; Landau et al. 2007):

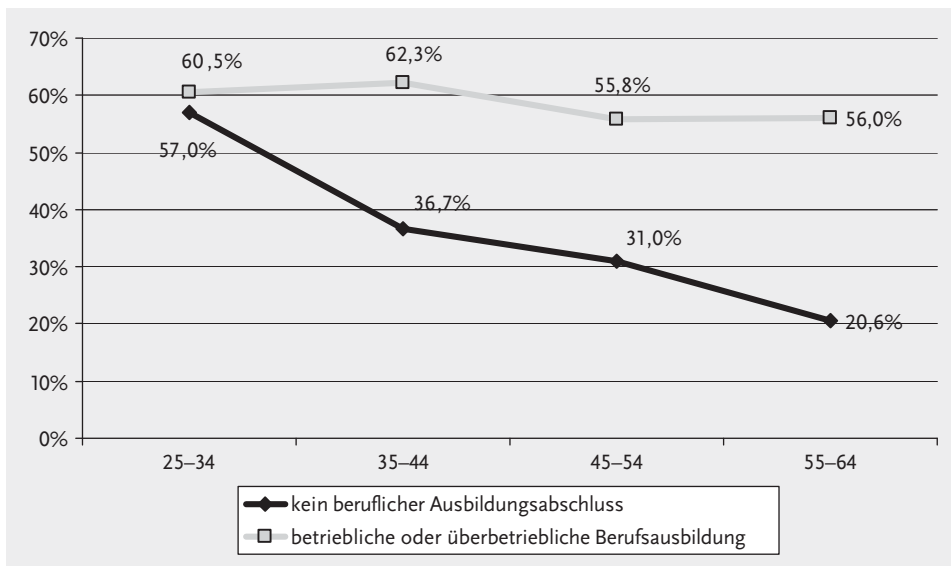
- zu hohe physisch-psychische Anforderungen (z. B. statische Muskularbeit, hoher Krafteinsatz, Heben und Tragen, hohe Konzentrationsanforderungen, ungünstige Arbeitszeitregelungen);
- stark belastende physikalisch-chemische Arbeitsumgebung (z. B. Lärm, Staub, witterungsbedingte Einflüsse);
- mangelhafte Arbeitsorganisation, neue Formen der Arbeitsteilung und gestiegene Leistungskontrolle (z. B. Mangel an Freiheitsgraden, Zeit- und Termindruck, Verantwortungsdruck, Rollenkonflikte in der Arbeit).

Die bisher bekannt gewordenen betrieblichen Reaktionsformen auf eingetretene Leistungseinschränkungen bei älteren Beschäftigten sind eher den passiv ausgerichteten Reaktionsformen zuzuordnen. Die häufigste betriebliche Reaktionsform ist das „Nicht-Reagieren“, d. h. das Belassen am Arbeitsplatz, danach folgen Umsetzungen und in sehr viel geringerem Umfang Anpassungen des Arbeitsplatzes an das veränderte Leistungsvermögen sowie Herabsetzung der Leistungsanforderungen (vgl. Naegele 1992; Gerlmaier 2007). Mit Blick auf die älteren Arbeitnehmer von morgen dürfen aber nicht primär Schutz- oder sozialverträgliche Ausgliederungsmaßnahmen im Zentrum des Handelns stehen, sondern die aktive Förderung des produktiven Einsatzes im Betrieb muss in den Vordergrund rücken. Daher wird die Suche nach frühzeitig einsetzenden, belastungsreduzierenden Arbeitsplatzverbesserungen, einer lebensphasenorientierten Arbeitszeitgestaltung und einer vorausschauenden Laufbahn- gestaltung notwendig.

## **Qualifizierungsrisiken älterer Arbeitnehmer**

Die Ergebnisse der Arbeitsmarkt- und Qualifikationsforschung zeigen, dass in den nächsten Dekaden mit einem forcierten Anstieg der Arbeits- und Qualifikationsanforderungen zu rechnen ist, der die Arbeitslandschaft und damit den betrieblichen Arbeitskräftebedarf erheblich verändern wird (vgl. Expertenkommission Finanzierung Lebenslangen Lernens 2004). Im Übergang zu neuen Produktionstechniken und zur Dienstleistungsgesellschaft verändern sich die Branchen- und Tätigkeitsstrukturen,

unterliegen formelle Ausbildungsabschlüsse einem schnellen Alterungsprozess und wachsen vor allem die Anforderungen an die (fachübergreifende) Qualifikation („Schlüsselqualifikationen“) und die Flexibilität der Beschäftigten (vgl. auch Frerichs 2007). Diesen Anforderungen stehen gegenwärtig noch vorherrschende Qualifizierungsrisiken älterer Arbeitnehmer und eine altersselektive Qualifizierungspraxis im Betrieb gegenüber. Die altersselektive Qualifizierungspraxis drückt sich u. a. darin aus, dass ältere Erwerbspersonen eine abnehmende Weiterbildungsbeteiligung im Betrieb aufweisen. So geben 69,5 % der 25- bis 34-Jährigen, 69,1 % der 35- bis 44-Jährigen und 66,2 % der 45- bis 54-Jährigen, aber nur 64 % der 55- bis 64-Jährigen an, in einem Zeitraum von zwölf Monaten an mindestens einer Weiterbildungsmaßnahme teilgenommen zu haben (Aust & Schröder 2004). Hierbei ist zusätzlich zu berücksichtigen, dass die Beteiligungsquoten insbesondere bei den niedrigqualifizierten älteren Arbeitnehmern überdurchschnittlich stark absinken (vgl. Abb. 3).



**Abb. 3:** Berufliche Weiterbildung in der Erwerbsbevölkerung nach Alter und beruflichem Ausbildungsabschluss

Quelle: Aust & Schröder 2004

Neben dieser altersselektiven Qualifizierungspraxis sind alterstypische Risikofaktoren vor dem Hintergrund von Veränderungen auf den Produktions- und Dienstleistungsmärkten und in Bezug auf die geforderten Qualifikationen zu thematisieren. Folgende Risikofaktoren sind hierbei zu nennen (vgl. Barkholdt et al. 1995; Naegele 2004; Frerichs 2007):

Zum einen können durch eine jahrzehntelange Konzentration der Arbeitstätigkeit auf bestimmte Verfahren, Arbeitsbereiche oder Arbeitsvorgänge betriebsspezifische Engengungen der Qualifikation im Erwerbsverlauf – d. h. mit zunehmendem Alter – verursacht werden. Dies kann dazu führen, dass das ursprünglich vorhandene Quali-

kationsvermögen z. T. erheblich beeinträchtigt wird („Disuse-Effekt“). Man könnte in diesem Fall auch von einer ständigen beruflichen Unterforderung bezogen auf die Ausgangsqualifikation reden, mit der Folge, dass vorhandene Qualifikationen verkümmern. Zum anderen stellen Dequalifizierungsprozesse in Zusammenhang mit der Einführung neuer Technologien und neuer arbeitsorganisatorischer Konzepte ein zentrales Qualifizierungsrisiko für ältere Arbeitnehmer dar. Dequalifizierungen entstehen vor allem dadurch, dass neue Qualifikationen nachgefragt werden, die von älteren Beschäftigten nicht oder noch nicht erbracht werden können, entweder weil sie im Rahmen der schulisch/beruflichen Ausbildung nicht vermittelt worden sind oder neuartiges Berufswissen erfordern, das erst durch eine umfassende Weiterbildung erworben werden kann. Diese bleiben jedoch oft auf jüngere Arbeitnehmer beschränkt. Des Weiteren haben sich in der Vergangenheit Qualifikationsunterschiede dadurch ergeben, dass die jeweils nachrückenden Arbeitspersonen in aller Regel ein höheres formales Ausgangsqualifikationsniveau besaßen und deshalb auch verstärkt an beruflicher Weiterbildung teilnahmen. Diese Niveauunterschiede haben sich in jüngster Zeit zwar deutlich abgeschwächt (vgl. Bellmann 2003), können aber insbesondere in der Altersgruppe ab 55 Jahren weiterhin dazu führen, dass ältere Arbeitnehmer, wenn modernere Ausgangsqualifikationen verlangt werden, gegenüber jüngeren Beschäftigten schlechter gestellt sind. Zuletzt ist auf eine alterstypische Verschiebung innerhalb der kognitiven Leistungsmerkmale zu verweisen. So gibt es z. B. – Ergebnissen der alternspsychologischen Forschung zufolge (vgl. im Überblick Lehr 2000; Naegele 2004) – eine sich mit dem Alter verringernde Geschwindigkeit der Informationsaufnahme und -verarbeitung sowie der geistigen Beweglichkeit und Umstellungsfähigkeit. Schnelle Informationsverarbeitung, Reaktionsgeschwindigkeit, Arbeitsgedächtnis und selektive Aufmerksamkeit nehmen mit dem Alter ab, insbesondere bei schwierigen Aufgaben und insgesamt hohen Anforderungen. Die Lernfähigkeit als solche kann gleich bleiben, ebenso wie die allgemeine Fähigkeit zur Informationsaufnahme. Das Allgemeinwissen bleibt erhalten, Konzentrationsfähigkeit und Merkfähigkeit ebenso.

Angesichts dieser Risiken ist eine altersgruppenübergreifende, lebenslange berufliche Qualifizierung notwendig, deren Ziel es sein muss, über die Organisation von permanenten Qualifizierungsprozessen alterstypischen Qualifizierungsrisiken präventiv zu begegnen. Sofern es gelingt, betriebliche Arbeits- und Qualifizierungsprozesse dementsprechend zu gestalten, kann die Leistungsfähigkeit älterer Beschäftigter bis zur Regelaltersgrenze weitgehend erhalten werden. Einschränkungen ihrer Einsatzfähigkeit im Betrieb sind dann seltener anzutreffen und auch modernste Produktionsprozesse stellen dann kein grundsätzliches Einsatzhindernis dar.

## **Ausgewählte Aspekte einer alter(n)sensiblen Personalentwicklung – Alternsgerechte Weiterbildung und lebenslanges Lernen**

Seit langer Zeit ist bekannt, dass Maßnahmen im Bereich der Kompetenz- und Qualifikationsentwicklung eine der notwendigen Bedingungen zur Reduzierung bzw. Vermeidung des Qualifizierungsrisikos und damit zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer darstellen (Barkholdt et al. 1995). Aber nicht nur auf dieser individuellen Ebene zeigt sich die enorme Bedeutung von Qualifizierungsprozessen. Auch für die betriebliche und gesamtwirtschaftliche Ebene wird proklamiert, dass die Herausforderungen einer globalisierten und unter verstärkten Wettbewerbsdruck geratenen Ökonomie nur mithilfe der permanenten Entwicklung und des stetigen Ausbaus von Humanressourcen bewältigt werden können (Bertelsmann Stiftung & BDA 2008). Nichts anderes besagt die These vom lebenslangen oder besser: lebensbegleitenden Lernen (Baethge 2003). Neben der klassischen beruflichen Weiterbildung und der arbeitsintegrierten Kompetenzentwicklung spielt im Rahmen der Beschäftigungsförderung älterer Arbeitnehmer die Aufwertung des Erfahrungswissen und der intergenerative Wissensaustausch eine bedeutende Rolle. Hier stellt sich die Frage, wie im Unternehmen gezielt ein intergenerativer Wissensaustausch initiiert werden kann, von dem sowohl die jüngeren als auch die älteren Beschäftigten profitieren. Für altersübergreifende Qualifikations- und Kompetenzentwicklungsprozesse erweisen sich demnach die folgenden Felder als handlungsrelevant:

- Erhalt, Aktualisierung und Ausbau von Qualifikationen durch die Ausweitung alternsgerechter Weiterbildung;
- Entwicklung von Kompetenzen durch lernförderliche Arbeitsgestaltung und
- altersgemischtes Lernen – Integration, Nutzung und Aufwertung von Erfahrungswissen.
- Eine Verzahnung dieser unterschiedlich strukturierten Lernprozesse bildet dabei die Voraussetzung, um ein lebensbegleitendes Lernen auf der betrieblichen Ebene auch für ältere Arbeitnehmer zu realisieren.

### **Qualifikationserwerb durch alternsgerechte Weiterbildung**

Eine Reihe von Projekten und Modellversuchen hat gezeigt, dass im Zuge der Integration älterer Beschäftigter in betriebliche und berufliche Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen sowohl die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen als auch die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten gesteigert werden kann (Clemens 2003; Loebe & Severing 2005; Morschhäuser 2006). Unternehmen und Betrieben kommen hierbei im Prozess der alternsgerechten Weiterbildung eine Reihe von Aufgaben zu, die in eine strategisch ausgerichtete, altersgruppenübergreifende Personalpolitik und -entwicklung integriert sein müssen. Eine solche Strategie, die auch die älteren Mitarbeiter und ihre spezifischen Bedarfe berücksichtigt, umfasst mindestens die folgenden Punkte:

- Gleichberechtigte Einbeziehung aller Beschäftigtengruppen in Maßnahmen der beruflichen und betrieblichen Weiterbildung und Förderung der Lernbereitschaft;
- Teiligungsorientierte Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs einer bzw. eines jeden Beschäftigten und Abgleich der Qualifikationsanforderungen mit den tatsächlich vorhandenen Kompetenzprofilen und Leistungsvermögen des Personals;
- Stärkung der Kompetenz zum Dialog zwischen den verschiedenen Altersstufen im Betrieb und der wechselseitigen Lernbeziehungen in den – intergenerativ zusammengesetzten – Teams im Sinne einer gegenseitigen Wertschätzung;
- Sorgfältige Planung der Umsetzung der Maßnahmen unter Berücksichtigung der spezifischen (Lern-)Situation der älteren Beschäftigten;
- Erarbeitung methodisch-didaktischer Konzepte zum lebensbegleitenden, arbeitsplatznahen Lernen sowie zur Aktualisierung und Erweiterung beruflicher Selbstlern- und Handlungskompetenzen;
- Entwicklung von Qualifizierungsbausteinen für ältere Beschäftigte vor allem auf dem Gebiet der Informations- und Kommunikationstechnologien auf der Basis einer erfahrungsgestützten, fall- und aufgabenbezogenen Didaktik.

Hiermit sind gleichsam die Kernbestandteile eines jeden betrieblich institutionalisierten Qualifizierungsprozesses genannt, der jedoch in Bezug auf die spezifische Gruppe der älteren Mitarbeiter besondere Anstrengungen seitens der Betriebe erfordert. Bei der Umsetzung bedarfsgerecht geplanter Maßnahmen der beruflichen Weiterbildung müssen in der methodisch-didaktischen Ausrichtung das besondere Lernbedürfnis, der Lernstil sowie die Lernsituation (viele Ältere gehören zu der Gruppe der sogenannten Lernentwöhnten) Älterer berücksichtigt werden (Wenke 2001). Der Betrieb sollte darauf achten, dass der ausgewählte Weiterbildungsträger über speziell auf Ältere zugeschnittene Qualifizierungskonzepte verfügt. Clemens (2003) fasst die notwendigen Rahmenbedingungen und Vermittlungserfordernisse bei Qualifizierungsmaßnahmen für Ältere wie folgt zusammen:

- Selbststeuerung des Lernens (persönlich definiertes Lerntempo, individuell bestimmte Wiederholungs- und Vertiefungsschritte, ausreichend Zeit für Übung)
- Anknüpfung an Erfahrungswissen (Verdeutlichung der Praxisrelevanz des Stoffs und des persönlichen Lerngewinns im Rahmen von Aufgaben, Beispielen, Übungen)
- Integration von Arbeit und Lernen (Betriebs- bzw. Arbeitsplatznähe des Lernorts, Vermeidung schulischer Prinzipien, „Lern-Inseln“ im Betrieb, arbeitsnahe Qualifikation)
- Individualisierung (systematischer Bezug auf individualspezifische Kenntnisse und Arbeitsplatzanforderungen, Berücksichtigung individueller Lernvorlieben, z. B. hinsichtlich Lerntempo, Umgebung, Lernstil)

- Differenzierung (Berücksichtigung sozialer Ausgangsvoraussetzungen im Hinblick auf Gesundheitszustand, Nationalität, Geschlecht, Bildung, Arbeitsplatz etc.)

Von übergreifender Bedeutung bei der beruflichen Weiterbildung mit Älteren ist dabei der Punkt der Individualisierung, da Individualisierung jene Komponente ist, die mit zunehmendem Alter wächst. Lebens-, Berufs- und Lernerfahrung spielen eine wichtige Rolle, weil sie in ihrer spezifischen Kombination die Besonderheit und die Persönlichkeit des Menschen ausmachen. Gerade dieser Aspekt muss von Qualifizierungskonzepten, die auf Ältere ausgerichtet sind, berücksichtigt werden (Puhlmann 2001).

## **Entwicklung von Kompetenzen durch lernförderliche Arbeitsgestaltung**

Im Rahmen der rasanten strukturellen Veränderungen in der Wirtschafts-, Arbeits- und Berufswelt kann eine Verstetigung des beruflichen Lernens nicht allein über Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen garantiert werden, die die individuellen Fähigkeiten der Beschäftigten an die jeweiligen technologischen und organisatorischen Veränderungen anpassen. Die Maßgaben des lebensbegleitenden Lernens erfordern eine Permanenz in beruflichen Entwicklungsprozessen, die in erster Linie arbeitsintegriert über eine lern-, entwicklungs- und persönlichkeitsförderliche Arbeitsgestaltung erzielt wird (Barkholdt et al. 1995; Baitsch 1998; Baethge 2003). Die Forderung nach einer verstärkten Berücksichtigung eher informeller und arbeitsintegrierter Lernprozesse wurde bereits vor geraumer Zeit unabhängig von der spezifischen Frage des Qualifizierungsrisikos älterer Arbeitnehmer formuliert. Die Strategie eines Lernens im Prozess der Arbeit kann daher als eine altersunabhängige, gleichzeitig aber auch als eine alters- und altersgerechte Strategie beruflichen Lernens angesehen werden, da zum einen das betriebliche arbeitsbezogene Lernarrangement dem erfahrungsbasierten und individualisierten Lernstil Älterer entgegenkommt (altersbezogen) und zum anderen eine Verstetigung von Lernprozessen über den gesamten Erwerbsverlauf hinweg befördert (altersbezogen).

Eine lernförderliche Arbeitsgestaltung ist dabei vor allem durch die folgenden Merkmale gekennzeichnet (Ulich 1999; Koller & Plath 2000; Baethge 2003):

- Es ist ein Tätigkeitsspielraum erforderlich, der die Möglichkeit zum eigenständigen Zielsetzen und Entscheiden in zeitlicher und inhaltlicher Hinsicht bietet und die individuelle und kollektive Kontrolle über den konkreten Arbeitsprozess erhöht.
- Es muss Anforderungsvielfalt durch Aufgabenintegration und Aufgabenwechsel gewährleistet werden, um Lernanreize zu ermöglichen. Die Aufgabenstruktur muss in Abhängigkeit von der Weiterentwicklung der Kompetenzen und Qualifikationen der Beschäftigten an erweiterte individuelle Handlungsspielräume anzupassen sein (Permanenz des Lernens). Veränderungen und Differenzier-

ungen im Leistungsverhalten (über den Erwerbsverlauf) müssen berücksichtigt werden.

- Die technische Ausgestaltung und die Arbeitsmittel müssen – soweit arbeitsplatzbezogen möglich und sinnvoll – auch als Lernmittel gestaltbar und an Kompetenzentwicklungsschritte anzupassen sein.
- Kooperations- und Kommunikationsmöglichkeiten müssen gegeben sein, um eine soziale Unterstützung der Lernprozesse zu ermöglichen und um soziale Kompetenzen zu erhalten und auszubauen.
- Partizipation bei der Gestaltung der Arbeitsorganisationssysteme ist zu ermöglichen, um Lern- und Arbeitsmotivation zu fördern, Entscheidungskompetenzen zu schaffen und die Arbeitsorganisation bzw. die Arbeitsplatzgestaltung selbst weiterentwickeln zu können.

Im Rahmen von organisatorischen und technologischen Veränderungsprozessen sollte eine Umgestaltung betrieblicher Arbeits-, Organisations- und Produktionsprozesse immer den Aspekt der Lernhaltigkeit der Arbeitstätigkeit berücksichtigen. Denn arbeitsimmanente Lernformen leisten nicht nur einen Beitrag zur individuellen Kompetenzentwicklung auch und gerade der älteren Beschäftigten, sondern führen zugleich zu einer verstärkten Verzahnung von Personal- und Organisationsentwicklungsprozessen (Staudt & Kriegesmann 2001) und können somit sowohl die Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer als auch die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe stärken.

### **Altersgemischtes Lernen – Nutzung und Aufwertung von Erfahrungswissen**

Eine jugendzentrierte Personalpolitik, die den Ausbau und die Erweiterung der organisationalen Wissensbasis in erster Linie über die Einstellung neuer jüngerer Mitarbeiter im Austausch mit älteren zu leisten versucht, stößt schnell an ihre Grenzen (Bullinger et al. 2003; Hacker 2004). Zwar ist die Versorgung des Unternehmens mit aktuellem Know-how eine notwendige Voraussetzung für Innovationsfähigkeit – eine hinreichende ist es jedoch nicht (Brammer et al. 2001). Auch und gerade in Innovationsprozessen ist oftmals das übergreifende wie unternehmensspezifische produkt-, prozess-, organisations- und kundenbezogene Erfahrungswissen der älteren Mitarbeiter unverzichtbar. Damit werden die Wissensbestände von Jung und Alt nicht als konkurrierende, sondern als komplementäre Wissensbestände aufgefasst, die sich in vielen Hinsichten ergänzen. Die jüngeren Beschäftigten bringen vor allem aktuelles Wissen sowie eine hohe Veränderungskompetenz und -bereitschaft in das Unternehmen ein. Gleichzeitig können jedoch oftmals die Folgen des eigenen Handelns aufgrund mangelnder berufspraktischer Erfahrung noch nicht hinreichend eingeschätzt werden. Hier haben Ältere hingegen aufgrund ihrer oft langjährigen beruflichen und betrieblichen Übung und Erfahrung die Möglichkeit, Situationen besser beurteilen und Erfolgs- bzw. Misserfolgsaussichten zutreffender bewerten zu können. In Bezug auf Innovation ließe sich konstatieren, dass Jüngere durchaus die Kreativität, die Ideen und das Wissen für Innovationen mitbringen, Ältere hingegen eher geeignet sind, die

Umsetzung und Realisierung von Innovationen in der Organisation durchzusetzen (Wolff et al. 2001).

Um die notwendige Integration dieser komplementären Wissensbestände zu leisten, um also gleichsam ein intergeneratives Wissensmanagement aufzubauen (Rump 2001; Seitz 2007), müssen betrieblicherseits intergenerative Lernprozesse angeschoben werden, die ermöglichen, dass die jeweiligen sich ergänzenden Wissensbestände Bestandteil der Handlungsgrundlage sowohl der jüngeren als auch der älteren Beschäftigten werden. Solche intergenerativen Lern- und Qualifizierungsprozesse vollziehen sich, da es sich hierbei um den Transfer impliziten Wissens handelt, in erster Linie über kooperative und kommunikative Formen des Lernens bzw. des Wissensmanagements. Insbesondere die folgenden Instrumente des Wissensmanagements bzw. Lernarrangements können einen Transfer und Austausch von Wissen und damit Lernen befördern (vgl. Zimmermann 2005; Naegele & Walker 2006; Seitz 2007):

- Altersgemischte Teams
- Mentorensysteme und Tandems
- Wissensgemeinschaften

Bereits weiter oben wurden die lernförderlichen Aspekte der arbeitsorganisatorischen Form der Gruppen- bzw. Teamarbeit diskutiert. Altersgemischte Teams weisen darüber hinaus den Vorteil auf, dass in der konkreten Arbeitssituation – also gleichsam ebenfalls im Prozess der Arbeit – intergenerative Lernprozesse stattfinden können, gerade wenn es sich dabei um Arbeits- bzw. Gruppenaufgaben handelt, deren Bewältigung sowohl das Erfahrungswissen der älteren als auch das aktuelle Know-how der jüngeren Beschäftigten erfordert. Diese kooperative und kommunikative Form des Lernens unterstützt den Transfer impliziter und komplexer Wissensbestände und trägt damit zur Erweiterung der individuellen und der gruppenbezogenen Wissensbasis bei. Betrieblicherseits muss ein organisatorischer Rahmen für die Teamarbeit geschaffen und darüber hinaus das Team bzw. die Gruppe auf die Altersmischung im Rahmen von Qualifizierungsprozessen vorbereitet werden (Bertelsmann Stiftung & BDA 2008).

Während altersgemischte Teams auf ein wirklich intergeneratives und wechselseitiges Lernen von Jüngeren und Älteren ausgerichtet sind und somit Kompetenzentwicklungs- und Qualifizierungsprozesse älterer Mitarbeiter unterstützen, so dienen Paten- und Mentorenmodelle in erster Linie der Qualifizierung jüngerer Beschäftigter, die als Berufsanfänger neu in das Unternehmen kommen oder aber die Nachfolge der oder des betreuenden Beschäftigten antreten werden. Hier wird gezielt ein Wissenstransfer von Alt nach Jung eingeleitet, der – im Rahmen der Nachfolgerqualifizierung – den Abfluss betriebsrelevanten Know-hows aus den Unternehmen verhindern soll (Frerichs 2007a). Die Lerntätigkeit der oder des Älteren ist hier eher nachrangig, wobei jedoch zu betonen ist, dass hierdurch das Erfahrungswissen Älterer aufgewertet wird. Anders ist dies bei einer anderen Form der dyadischen Beziehung zwischen Jung und Alt: In sogenannten Tandems geht es nicht primär darum, Wissen von der einen in

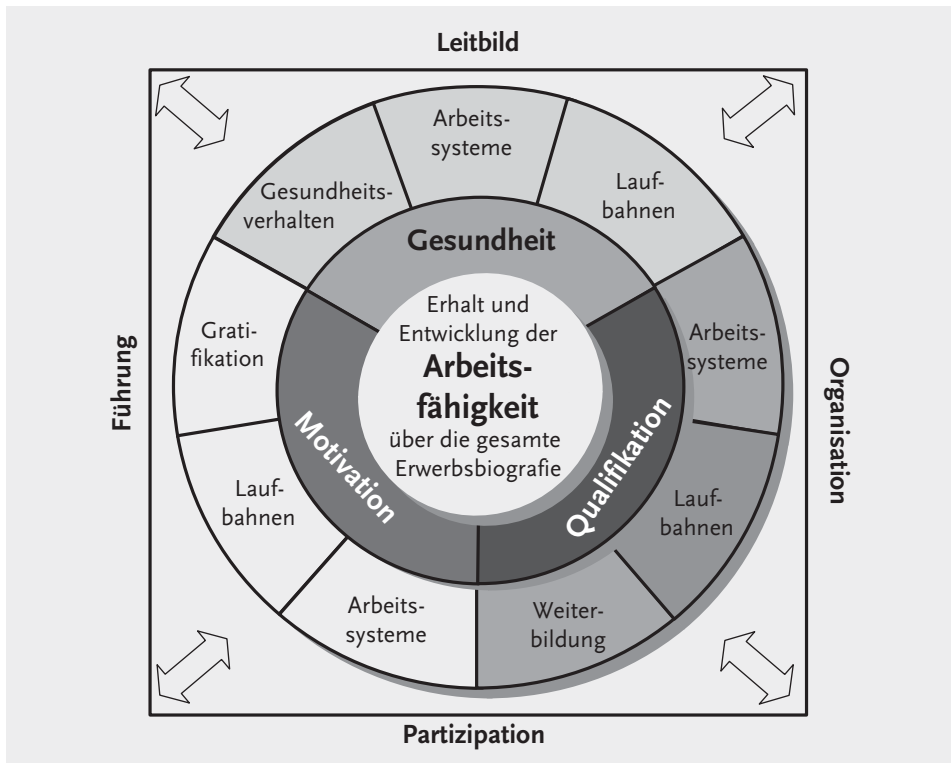


die andere Richtung zu transferieren. Stattdessen werden von Tandems gemeinsam Arbeitsaufgaben bearbeitet, sodass es sich hier um eine Form der kollegialen Zusammenarbeit handelt, die auch als kooperatives, kommunikatives und arbeitsintegriertes Lernarrangement begriffen werden kann. Durch die Arbeit zu zweit wird ein Austausch von aktuellem Praxis-, Handlungs- und entscheidungsrelevantem Erfahrungswissen ermöglicht.

Ein weiteres Lernarrangement, das den intergenerativen Wissenstransfer befördern kann, sind die sogenannten **Wissensgemeinschaften**. Wissensgemeinschaften sind über einen längeren Zeitraum bestehende Personengruppen, die Interesse an einem gemeinsamen Thema haben und Wissen gemeinsam aufbauen und austauschen wollen. Die Teilnahme ist freiwillig und persönlich. Wissensgemeinschaften sind dabei thematisch um die strategisch relevanten Wissensfelder des Unternehmens gruppiert (Probst et al. 2001). Zwar liegen bisher keine Konzeptionen vor, die Wissensgemeinschaften explizit als intergeneratives Lernarrangement ausweisen. Gleichwohl ermöglicht der kommunikative und anwendungsorientierte Charakter von Wissensgemeinschaften einen intergenerativen Austausch von (Erfahrungs-)Wissen, der bei allen Beteiligten Lern- und Kompetenzentwicklungsprozesse initiieren kann (North et al. 2000; North et al. 2004). Auch Kommunikationsforen können als solch ein offenes und kommunikatives Lernfeld verstanden werden, das intergenerative Lernprozesse unterstützt. Kommunikationsforen bilden, ähnlich wie Wissensgemeinschaften, einen Rahmen, der es den Beschäftigten ermöglicht, sich außerhalb des operativen Tagesgeschäfts austauschen zu können (Rump 2001).

## Ausblick: Alter(n)smanagement im Betrieb

Primäres Ziel eines alter(n)sgerechten Personalmanagements muss es den vorliegenden wissenschaftlichen Erkenntnissen zufolge sein, präventiv das Entstehen altersbedingter Probleme wie die Dequalifizierung älterer Arbeitnehmer oder arbeitsbedingter gesundheitlicher Probleme zu verhindern und älter werdende Arbeitnehmer gleichberechtigt mit anderen Beschäftigtengruppen in die betriebliche Personalpolitik zu integrieren. Diese Grundausrichtung bildet den Rahmen für das im Folgenden abschließend vorgestellte Konzept eines umfassenden betrieblichen Alternsmanagements. Die übergeordnete Zielsetzung von Alters- und Alternsmanagement liegt in dem Erhalt, der Förderung und der produktiven Nutzung der Arbeitsfähigkeit alternender Belegschaften, wobei altersspezifische interindividuelle Unterschiede und intra-individuelle Entwicklungsdynamiken in besonderer Weise berücksichtigt werden müssen. Hierbei ist davon auszugehen, dass die Ausprägung der beruflichen Leistungsfähigkeit im Wesentlichen auf den Leistungsdimensionen Gesundheit, Qualifikation und Motivation beruht (Gussone et al. 1999, Landau et al. 2007; Ilmarinen 2005; vgl. Abb. 4).



**Abb. 4:** Handlungsdimensionen und Gestaltungsmaßnahmen des Alter(n)smanagements

Aus den bisherigen Überlegungen lässt sich folgern, dass ein nachhaltiges Alters- und Alternsmanagement sich nicht auf punktuelle Maßnahmen („Insellösungen“) beschränken kann, sondern ein Bündel an Aktivitäten auf allen relevanten (arbeits-)organisatorischen und personalwirtschaftlichen Gebieten erfordert, die in eine übergeordnete strategische Gesamtkonzeption integriert und miteinander verzahnt werden müssen. Vor dem Hintergrund branchen- und berufsspezifischer Altersrisiken sowie den betrieblicherseits mehr oder weniger großen Gestaltungsspielräumen lässt sich dabei eine große Vielfalt an entsprechend ausgerichteten Interventionen und Implementierungsstrategien feststellen. Unbenommen der Tatsache, dass es insofern keinen „one best way“ zur alter(n)sgerechten Organisation von Arbeitsprozessen geben kann, lassen sich dennoch übergeordnete Gestaltungskomplexe erkennen, die in ihrer Summe nach dem derzeitigen Stand der Forschung ein tragfähiges Grundkonzept zur Schaffung einer für alle Altersgruppen geeigneten Arbeitsumwelt unter gleichzeitiger Berücksichtigung betriebsökonomischer Zielstellungen bilden. Im Einzelnen umfasst dies die Maßnahmen:

- Arbeitsgestaltung (Arbeitsplatz, Arbeitsorganisation, Arbeitszeit),
- Laufbahngestaltung,
- Weiterbildung,

- Förderung des Gesundheitsverhaltens und
- Gratifikationsgestaltung.

Für die hier aufgeführten Maßnahmen gilt dabei, dass sie prinzipiell in Unternehmen aller Branchen und Betriebsgröße anwendbar sind. Allerdings müssen sie an die jeweiligen betrieblichen Ausgangsbedingungen und Problemlagen angepasst, priorisiert und konkretisiert werden. Wirksame betriebliche Konzepte für den Erhalt und die Förderung der Leistungspotenziale alternder Belegschaften müssen weiterhin als langfristiger Lern- und Gestaltungszyklus angelegt sein, der Veränderungen in den organisationsinternen und -externen betrieblichen Rahmenbedingungen berücksichtigt und auf einen kontinuierlichen Optimierungsprozess abzielt (Gussone et al. 1999; Naeyele & Walker 2006). Die Entwicklung und Umsetzung ganzheitlicher, d. h. auf sämtliche Organisationsbereiche ausstrahlender Alter(n)smanagement-Systeme setzt betrieblicherseits zudem eine integrative, handlungsleitende Gesamtstrategie voraus und die Existenz einer betrieblichen Organisationsinstanz, die Steuerungs-, Koordinations- und Kontrollfunktionen wahrnimmt. Die in den verschiedenen Transfer- und Evaluationsforschungsprojekten gesammelten Erfahrungen (vgl. u. a. Morschhäuser 2006; Naeyele & Walker 2006; Bertelsmann Stiftung & BDA 2008;) weisen schließlich darauf hin, dass dem Führungspersonal offenbar eine zentrale Funktion bei der Etablierung einer alternsgerechten Organisationskultur und der Realisierung von Unterstützungsmaßnahmen zukommt. Alter(n)smanagement erfordert als organisationaler Lern-, Innovations- und Transformationsprozess aber nicht nur die Einbeziehung der leitenden Fach- und Führungskräfte, sondern auch die aktive Unterstützung und damit die Partizipation der von den Maßnahmen betroffenen Beschäftigten bzw. ihrer Interessenvertretungen, um neben ihrer Expertise auch ihre Wünsche und Interessen in den Gestaltungsprozess einbringen zu können.

## Literatur

---

- Aust, F. und Schröder, H. (2004):** Weiterbildungsbeteiligung älterer Erwerbspersonen. Expertise im Auftrag der Sachverständigenkommission „5. Altenbericht der Bundesregierung“. Bonn
- Baethge, M. (2003):** Lebenslanges Lernen und Arbeit: Weiterbildungskompetenz und Weiterbildungsverhalten der deutschen Bevölkerung. In: SOFI-Mitteilungen Nr. 31, S. 91–103
- Baitsch, Ch. (1998):** Lernen im Prozess der Arbeit – zum Stand der internationalen Forschung. In: Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hrsg.): Kompetenzentwicklung '98: Forschungsstand und Forschungsperspektiven. Münster/New York, S. 269–337

- Barkholdt, C.; Frerichs, F. und Naegele, G. (1995):** Altersübergreifende Qualifizierung – eine Strategie zur betrieblichen Integration älterer Arbeitnehmer. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 3/1995, S. 425–436
- BAuA (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin):** Unfallverhütungsbericht 2006. Dortmund: BAuA
- Behrend, C. und Frerichs, F. (2004):** Arbeit und Alter. In: A. Kruse und M. Martin (2004), Enzyklopädie der Gerontologie. Alternsprozesse in multidisziplinärer Sicht (S. 97–110). Bern: Huber
- Behrens, J. (2003):** Fehlzeit Frühberentung: Länger erwerbstätig durch Personal- und Organisationsentwicklung. In: Badura, B.; Schnellschmidt, H. und Vetter, Ch. (Hrsg.), Fehlzeiten-Report 2002 – Demografischer Wandel (S. 115–136). Berlin: Springer
- Bellmann, L. (2003):** Datenlage und Interpretation der Weiterbildung in Deutschland. Schriftenreihe der Expertenkommission Finanzierung Lebenslangen Lernens, Bd. 2. Bielefeld: Bertelsmann
- Bertelsmann Stiftung & Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (Hrsg.) (2008):** Demografiebewusstes Personalmanagement. Strategien und Beispiele für die betriebliche Praxis. Gütersloh: Bertelsmann
- Brammer, G.; Seitz, C. & Rump, J. (2001):** Jung und Alt in Unternehmen – Generationsübergreifender Wissens- und Erfahrungsaustausch. In: Schemme, D. (Hrsg.): Qualifizierung, Personal- und Organisationsentwicklung mit älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Bonn, S. 28–46
- Bullinger, H.J.; Buck, H. & Schmidt, S.L. (2003):** Die Arbeitswelt von morgen. Alternde Belegschaften und Wissensintensivierung. In: DSWR 4/2003, S. 98–100
- Clemens, W. (2003):** Modelle und Maßnahmen betrieblicher Anpassung älterer Arbeitnehmer. In: Herfuth, M.; Kohli, M. & Zimmermann, K.F. (Hrsg.): Arbeiten in einer alternden Gesellschaft. Problembereiche und Entwicklungstendenzen der Erwerbssituation Älterer. Opladen, S. 93–129
- Expertenkommission Finanzierung Lebenslangen Lernens (2004):** Finanzierung Lebenslangen Lernens – der Weg in die Zukunft. Schlussbericht. Bielefeld
- Frerichs, F. (2007):** Weiterbildung und Personalentwicklung 40plus: Eine praxisorientierte Strukturanalyse. In: T. W. Länge & B. Menke (Hrsg.), Generation 40plus. Demografischer Wandel und Anforderungen an die Arbeitswelt (S. 67–104). Bielefeld: Bertelsmann
- Frerichs, F. (2007a):** Erfahrungswissen älterer Arbeitnehmer/innen und intergenerationaler Wissenstransfer. In: Marie-Luise und Ernst Becker Stiftung (Hrsg.): Vom Defizit- zum Kompetenzmodell – Stärken älterer Arbeitnehmer erkennen und fördern (S. 47–58). Köln
- Fuchs, J. & Dörfler, K. (2005):** Projektion des Arbeitsangebots bis 2050. Demografische Effekte sind nicht mehr zu bremsen. IAB-Kurzbericht, Nr. 11. Nürnberg: IAB
- Gerlmaier, A. (2007):** Nachhaltige Arbeits- und Erwerbsfähigkeit: Gesundheit und Prävention. In: T. W. Länge & B. Menke (Hrsg.): Generation 40plus. Demografischer Wandel und Anforderungen an die Arbeitswelt (S. 105–134). Bielefeld: Bertelsmann
- Grumbach, J. & Ruf, U. P. (2007):** Demografischer Wandel in der Arbeitswelt: Handlungsrahmen und Handlungsfelder von Unternehmen, Gewerkschaften und Staat. In: T. W. Länge & B.

- Menke (Hrsg.):** Generation 40plus. Demografischer Wandel und Anforderungen an die Arbeitswelt (S. 33–66). Bielefeld: Bertelsmann
- Hacker, W. (2004):** Leistungs- und Lernfähigkeit älterer Menschen. In: Chranach, M. v.; Schneider, H.-D.; Ulich, E. & Winkler, R. (Hrsg.): Ältere Menschen im Unternehmen, Chancen, Risiken, Modelle. Bern
- Ilmarinen, J. (2005):** Towards a longer worklife. Ageing and the quality of worklife in the European Union. Helsinki
- Koller, B. & Plath, H.-E. (2000):** Qualifikation und Qualifizierung älterer Arbeitnehmer. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Jg. 33, H. 1, S. 112–125
- Landau, K.; Weißert-Horn, M.; Rademacher, H.; Brauchler, R.; Bruder, R.; Sinn-Behrendt, A. (2007):** Altersmanagement als betriebliche Herausforderung. Stuttgart
- Lehr, U. (2000):** Psychologie des Alterns. Wiebelsheim: Quelle & Meyer
- Loebe, H. & Severing, E. (2005):** Wettbewerbsfähig mit alternden Belegschaften – Betriebliche Bildung und Beschäftigung im Zeichen des demografischen Wandels. Bielefeld: Bertelsmann
- Mainz, G. (2003):** Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer – Abschied vom Defizitmodell. In: B. Badura, H. Schellschmidt & C. Vetter (Hrsg.), Fehlzeiten-Report 2002 – Demografischer Wandel (S. 43–56). Berlin: Springer
- Morschhäuser, M. (2005):** Gesundheit im Erwerbsverlauf. In: T. Schott (Hrsg.): Eingliedern statt ausmustern. Möglichkeiten und Strategien zur Sicherung der Erwerbstätigkeit älterer Arbeitnehmer (S. 125–136). Weinheim
- Morschhäuser, M. (2006):** Reife Leistung. Personal- und Qualifizierungspolitik für die künftige Alterstruktur. Berlin: edition sigma
- Naegele, G. (1992):** Zwischen Arbeit und Rente. Gesellschaftliche Chancen und Risiken älterer Arbeitnehmer. Augsburg: Maro
- Naegele, G. (2004):** Verrentungspolitik und Herausforderungen des demografischen Wandels in der Arbeitswelt. In: M. v. Cranach; H. D. Schneider; E. Ulich & R. Winkler (Hrsg.): Ältere Menschen im Unternehmen. Chancen, Risiken, Modelle (S. 189–219). Bern: Haupt
- Naegele, G. (2005):** Nachhaltige Arbeits- und Erwerbsfähigkeit für ältere Arbeitnehmer. In: WSI Mitteilungen, 4, S. 214–218
- Naegele, G. & Walker, A. (2006):** A guide to good practice in age management. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working conditions
- North, K.; Franz, M. & Lembke, G. (2004):** Wissenserzeugung und Austausch in Wissensgemeinschaften – Communities of Practise. Berlin
- North, K.; Romhardt, K. & Probst, G. (2000):** Wissensgemeinschaften – Keimzellen lebendigen Wissensmanagements. io management, Nr. 7/8 2000, S. 52–62
- Probst, G.J.B.; Wiedemann, C. & Armbruster, H. (2001):** Wissensmanagement umsetzen: drei Instrumente in der Praxis. Wissensgemeinschaften, Wissensmanagementsysteme auf IT-Basis und Lessons Learned. In: new management Nr. 10/2001, S. 37–43
- Puhlmann, A. (2001):** Weiterbildung Älterer – ein Faktor gesellschaftlicher und betrieblicher Entwicklung. In: Schemme, D. (Hrsg.): Qualifizierung, Personal- und Organisationsentwicklung mit älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Probleme und Lösungsansätze. Bielefeld, S. 9–27

- Rump, J. (2001):** Intergeneratives Wissensmanagement. In: Trojaner u. „Alt und Jung in Unternehmen, S. 24–27
- Seitz, C. (2007):** Generationenbezogene Personalpolitik im Zeichen des demografischen Wandels. In: H. Loebe & E. Severing (Hrsg.): Demografischer Wandel und Weiterbildung. Strategien einer alternssensiblen Personalpolitik
- Staudt, E. & Kriegesmann, B. (1999):** Weiterbildung: Ein Mythos zerbricht. Der Widerspruch zwischen überzogenen Erwartungen und Mißerfolgen der Weiterbildung. Bochum
- Ulich, E. (1999):** Lern- und Entwicklungspotentiale in der Arbeit – Beiträge der Arbeits- und Organisationspsychologie. In: Sonntag, K. (Hrsg.): Personalentwicklung in Organisationen. Psychologische Grundlagen, Methoden und Strategien. Göttingen, S. 123–153
- Wenke, J. (2001):** Berufliche Weiterbildung für ältere Arbeitnehmer. In: Schemme, D. (Hrsg.): Qualifizierung, Personal- und Organisationsentwicklung mit älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Probleme und Lösungsansätze. Bonn, S. 63–82
- Wolff, H.; Spieß, K. & Mohr, H. (2001):** Arbeit – Altern – Innovation. Wiesbaden
- Zimmermann, H. (2005):** Kompetenzentwicklung durch Erfahrungstransfer. Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, 5, S. 26–31

# Kompetenzpass und Geräte- bzw. Funktionsausbildung – zwei innovative Wege einer alterssensiblen Personalarbeit

---

UWE JÜRGENHAKE UND WOLFGANG VORMANN

## Einleitung

Große Gruppen der Erwerbsbevölkerung, vor allem Schulabgänger ohne oder mit unterdurchschnittlichem Abschluss, Ausbildungsabbrecher und Zuwanderer scheitern in Deutschland an den etablierten Pfaden der beruflichen Erst- und Weiterqualifizierung. Gleichzeitig zeichnen sich regional und sektoral bereits heute Engpässe bei der Personalrekrutierung ab.

Mit dem System PortWork werden einige Schwachstellen zwischen Ausbildungs- und Beschäftigungssystem praxisorientiert überwunden. Aus personalwirtschaftlicher Perspektive geht es in erster Linie darum

- arbeitslosen jungen Bewerbern ohne Berufsabschluss durch eine praxisnahe und niedrigschwellige Qualifizierung die Chance auf einen sozialversicherungspflichtigen Dauerarbeitsplatz zu eröffnen und
- langjährig beschäftigten Mitarbeitern ohne Qualifikationsnachweis bzw. ohne einschlägige Qualifizierung berufliche Aufstiegsmöglichkeiten zu bieten.

Dazu wurden zwei Angebote für Unternehmen und Arbeitnehmer entwickelt. Der Kompetenzpass ist eine zertifizierte und von den Betrieben der bremischen Hafenwirtschaft anerkannte Qualifizierung für Arbeitsuchende. Die Geräte- und Funktionsausbildung ist eine betriebs- und mitarbeiterspezifische Form der Personalentwicklung, insbesondere für Mitarbeiter ohne einschlägige Berufsausbildung.

PortWork 05/15 ist eine Initiative für die bremische Hafenwirtschaft und hafennahe Logistik. Diese Initiative wird von der BLG Logistics Group AG & Co. KG, dem Gesamthafenbetriebsverein GHBV, dem maritimen kompetenzzentrum e.V (ma-co) sowie der Soziale Innovation research&consult GmbH getragen. Die Koordination hat

das maritime kompetenzzentrum übernommen. Mittlerweile haben sich über 20 mittelständische Unternehmen der Branche PortWork angeschlossen. Die Initiative wird seit 2005 aus Mitteln des ESF sowie des Landes Bremen unterstützt. Mit PortWork will sich die Branche auf Zeiten vorbereiten, wenn neue Arbeitskräfte nicht mehr wie bislang relativ problemlos angeworben werden können. Es sollen daher neue Wege gegangen und Instrumente entwickelt wie erprobt werden, die benachteiligten Arbeitsmarktgruppen eine Beschäftigungschance geben und die Potenziale der vorhandenen Belegschaft fördern. Aktuelle Informationen zum Projekt werden unter <http://www.ma-co.de> veröffentlicht. Im anschließenden Beitrag werden diese beiden Angebote vorgestellt. Weiterhin wird die Frage beantwortet, worin der Beitrag unseres Projektes zu einem generationen- und alterssensiblen Personalmanagement besteht.

## Ein Eintrittstor in den Arbeitsmarkt Logistik

Die PortWork-Kompetenzpässe sind Ergebnis zweierlei Überlegungen: Zum einen wird perspektivisch niemand ohne einschlägiges Wissen in den Unternehmen der Branche eine Arbeit finden. Ohne etwas über die Branche und die Arbeitsanforderungen zu wissen, ohne Grundlagenkompetenz wird es nicht mehr gehen. Dazu sind alle Arbeitsplätze zu anspruchsvoll, greift doch zunehmend komplizierte Technik auch in den Domänen einfacher Arbeit ein, zudem steigen die Anforderungen an das Arbeitsprozesswissen. Eine einschlägige Berufsausbildung ist daher gut, sie muss in der Hafenlogistik aber nicht unbedingt zu Beginn des Berufslebens absolviert werden. Zum anderen bietet der Arbeitsmarkt ein Potenzial von unqualifizierten oder branchenfremd Qualifizierten, darunter viele Jugendliche, denen eine erfolgreiche Berufsausbildung nicht zugetraut wird. Warum nicht diesen Menschen eine Berufschance ohne einen berufsqualifizierenden Abschluss, aber nicht ohne einschlägiges Wissen geben?

Um dieses Ziel zu erreichen wurden die PortWork-Kompetenzpässe entwickelt. Damit werden junge Erwachsene ohne Ausbildungsstelle sowie ältere Menschen angesprochen, die eine berufliche Neuorientierung suchen (müssen).

Das Qualifizierungssystem Kompetenzpass<sup>1</sup> ist speziell für gewerbliche Arbeit in der Hafen- und Distributionslogistik entwickelt worden. Arbeitslose werden im Rahmen der Kompetenzpassausbildung in fachbezogenen und -übergreifenden Inhalten theoretisch und praktisch qualifiziert. Die Kurse finden sowohl in Bremen als auch in Bremerhaven statt. Bis zum Jahresende 2008 wurden 19 Kurse durchgeführt und der weitaus größte Teil (ca. 85 Prozent) der Absolventen hat eine Beschäftigung in der Branche gefunden.

---

1 Für sein Qualifizierungskonzept (Kompetenzpass Hafen- bzw. Distributionslogistik) für Jugendliche und junge Erwachsene ohne einschlägige Berufsausbildung für die Arbeit in der bremischen Hafen- und Distributionswirtschaft ist PortWork im Mai 2006 mit dem Deutschen Förderpreis „Jugend in Arbeit“ ausgezeichnet worden.



Obwohl Deutschland ein Exportland ist kann man annehmen, dass die Chancen des Arbeitsmarktes Hafen – und insbesondere in der hafennahen Logistikwirtschaft – bei großen Teilen der Bevölkerung unbekannt sind. Seit den 80er Jahren hat die Hafenwirtschaft einen einschneidenden Strukturwandel durchgemacht. Das Bild der Hafenwirtschaft wird jedoch vielfach noch durch die Erinnerungen an die Rezessionsphase der 80er Jahre bestimmt. Zudem gibt es in vielen Häfen eine stadträumliche Verlagerung und Diversifizierung – geschichtsträchtige Hafenbecken werden zugeschüttet (Überseehafen in Bremen), Lagerstandorte umgewidmet (Speicherstadt in Hamburg) und neue Flächen in Betrieb genommen (Containerterminals in Bremerhaven) oder vorbereitet (Jade-Weser-Port in Wilhelmshaven). Auch organisatorisch hat sich die Hafenlogistik verändert: Öffentliche Dienstleister sind privatisiert worden, lokale Anbieter in globalen Konzernen aufgegangen. Schließlich hat der Siegeszug von Container und Computer auch die Arbeitsaufgaben und eingesetzten technischen Hilfsmittel grundlegend verändert – die alte Welt der See- und Schauerleute ist untergegangen, und die neue Welt der globalen „Supply chains“ hat für viele Arbeitsuchende noch keine Konturen gewonnen (Holtrup/Warsewa 2008). Weiterhin ist es das Bestreben der Hafenumschlagsbetriebe, möglichst viel der prozessualen Wertschöpfungskette als logistische Dienstleistung anzubieten. So entstand, vielfach im Rahmen von umfangreichen Kontraktlogistik-Projekten, die hafennahe Logistikwirtschaft. Hier geht es um das Auspacken, Kommissionieren, Konfektionieren und Disponieren von Importwaren inklusive abschließender Arbeiten der Produktion (zum Beispiel das Montieren und gebrauchsfähig Machen von importierten Konsumgütern). Auf der Exportseite sind die Betriebe eingebunden in das Supply-Chain-Management der Exportwirtschaft. So werden in Hafenbetrieben beispielsweise Autoteile so versandfertig zusammengestellt, dass sie in Übersee direkt an die Montagebänder geliefert werden können. Es ist leicht vorstellbar, dass hier ein permanenter Arbeitskräftebedarf besteht.

## **Bewerber und Arbeitsplätze früh zusammenbringen**

Die Auswahl der „Kompetenzpässler“ erfolgt in einem zweistufigen Verfahren: Im ersten Schritt wird das Interesse der potenziellen Teilnehmer und Teilnehmerinnen geweckt, die Kontaktaufnahmen übernehmen die Arbeitsagenturen und Arbeitsgemeinschaften in Bremen, Bremerhaven und dem angrenzenden Umland. Diese laden die nach bestimmten Kriterien (z. B. Bereitschaft zur Schichtarbeit) vorausgewählten Teilnehmer zu zweistündigen Informationsveranstaltungen der Initiative PortWork ein. In den Veranstaltungen werden die Teilnehmenden über das Berufsfeld (im Bereich Hafen oder Distribution), die praktischen Tätigkeitsbereiche, die Kompetenzpass-Qualifizierung und anschließende Beschäftigungschancen informiert. Zudem werden offene Fragen beantwortet. Anschließend melden sich Interessierte für Einladungen zu einwöchigen Profilings an, in denen die Eignung der Teilnehmer überprüft wird. In einem einwöchigen Programm absolvieren die Bewerber Testverfahren zur Überprüfung von Mathematik- und Deutschkenntnissen, Abstraktionsfähigkeit, Konzentrationsvermögen, räumlichem Vorstellungsvermögen und Organisationsta-

lent. In praktischen Übungen wird u. a. der Umgang mit Werkzeugen, manuelles Geschick und Sozialverhalten überprüft. Zusätzlich werden Hintergrundkenntnisse zur Logistikbranche vermittelt, die eine Entscheidungsgrundlage für die Teilnehmenden bieten sollen, sich für oder gegen dieses Berufsfeld zu entscheiden. In einigen Fällen hat es sich als vorteilhaft erwiesen, zu den Abschlussgesprächen in den Profilingen gleich Personalvertreter der nachfragenden Betriebe einzuladen. So bekommen die Unternehmen gleich einen Eindruck von einzelnen Bewerbern und die Interessenten haben die Gewissheit, dass hinter dem Qualifizierungsangebot reale betriebliche Bedarfe stehen. In Einzelgesprächen wird zudem die Motivation zur Beteiligung an der Qualifizierung und zur Arbeitsaufnahme hinterfragt. Diese ausführliche und individualisierte Vorauswahl eröffnet auch Bewerbern die Chance zur Qualifizierung, die aufgrund von Schulabbrüchen oder schlechten Schulnoten in anderen Verfahren nicht die Gelegenheit bekommen, sich zu präsentieren. Schließlich erfolgt eine Auswahl der geeigneten Teilnehmer. Die eigentliche Qualifizierung kann beginnen.

Kompetenzpass Distribution ■ «Anrede» «Rufname» «Familiename»

---

Der Lehrgang beinhaltet folgende Fächer:

Allgemeine Fächer:

- Gabelstaplerausbildung
- Grundlagen Betriebswirtschaftslehre
- Grundwissen Gefahrgut
- Umgang mit Dokumenten und Papieren
- Arbeitssicherheit
- Arbeitsorganisation
- Arbeitsrecht
- Rechnen

Modulfächer Distribution:

- Grundlagen Kommissionieren
- Grundlagen Lagerwesen
- Packen und Verpacken

Einzelne Lehrgangsinhalte können auf die Ausbildung zum Hafenfacharbeiter angerechnet werden.

Das 4wöchige Praktikum wurde bei der Firma

Gesamthafenbetriebsverein im Lande Bremen e.V.  
Tilsiter Str. 8–10  
28217 Bremen

durchgeführt.

Ferner werden folgende Kompetenzen bestätigt:

Qualitätskompetenz:

- Arbeitstempo
- Sorgfalt

Arbeitsplatzkompetenz:

- Gefährdungserkennung am Arbeitsplatz
- Umgang mit Arbeitsmitteln
- Ordnung und Organisation

Sozialkompetenz:

- Verantwortungsübernahme
- Engagement
- Kooperationsfähigkeit
- Konfliktfähigkeit

Persönliche Kompetenz:

- Zuverlässigkeit
- Pünktlichkeit
- Konzentrationsfähigkeit
- Leistungsorientierung
- Umgang mit Erfolg/Misserfolg

Schlüssel:

- ★ = Kompetenz vorhanden
- ★★ = Kompetenz vorhanden, Bemühen zur Verbesserung erkennbar
- ★★★ = Kompetenz entspricht den zu erwartenden Anforderungen
- ★★★★ = überdurchschnittlich gute Kompetenz

Anmerkung: Die Einstufung erfolgte nach Beurteilung der Lehrgangsdozenten und des Praktikumbetriebes.

**Abb. 1:** Innenteil Kompetenzpass

## Die Inhalte der Kompetenzpass-Ausbildung

Inhalte und Umfang der Kompetenzpassausbildung erfolgen in enger Abstimmung mit den Unternehmen, die Arbeitskräftebedarf haben. Die enge Zusammenarbeit mit den Unternehmen hat zu einer Differenzierung des Angebots geführt. Mittlerweile werden drei unterschiedliche Varianten der Kompetenzpassabschlüsse angeboten:

- Distribution mit 360 Unterrichtsstunden (200 Std. Theorie und 160 Std. fachpraktische Ausbildung)
- Hafen mit 480 Unterrichtsstunden (320 Std. Theorie und 160 Std. fachpraktische Ausbildung) in der Basisvariante
- Hafen mit der Spezialisierung Automobilumschlag mit 1.008 Unterrichtsstunden (464 Std. Theorie und 544 Std. fachpraktische Ausbildung).

Die Teilnehmer erhalten je nach absolviertem Seminartyp spezifische Zertifikate. Derzeit wird die Einführung der Kompetenzpässe „Kommissionierung“ und „Container“ vorbereitet. Die Qualifizierung wird von ma-co (maritimes kompetenzzentrum e. V., vormals Hafenfachschule) durchgeführt.

Die theoretischen Qualifizierungsinhalte bestehen aus einem Grundlagenteil (156 Std.), der für den Kompetenzpass Hafen und den Kompetenzpass Distribution identisch ist und zu Beginn der Maßnahmen Basiskenntnisse für die Arbeit in der Branche insgesamt vermitteln soll. Anschließend werden spezifische Kenntnisse für den jeweiligen Schwerpunkt Hafen oder Distribution vermittelt, wobei der Umfang der Schwerpunkthinhalte für den Hafenbereich (164 Std. im Unterschied zu 44 Std. für die Distribution) aufgrund der höheren Anforderungen deutlich größer ist (s. Abbildung 2). Abschließend wird eine vierwöchige fachpraktische Phase in Betrieben durchgeführt, um erste praktische Fertigkeiten zu erlernen und Erfahrungen mit einem möglichen künftigen Arbeitseinsatzbereich zu sammeln. Die Spezialisierung Automobilumschlag erfolgt nach der Schwerpunktphase und vermittelt mit 144 Std. vertiefende Theorie. Daran schließt sich eine 544 Std. umfassende fachpraktische Phase an, in der das Erlernte praktisch erprobt und angewendet wird.

## Kompetenzpass Hafen

Basislänge: 460h; mit Spezialisierung 1008h

Basisvariante +  
Spezialisierung Automobilumschlag  
bei Bedarf

Grundlagen	Arbeitsorganisation
	Arbeitsrecht
	Arbeitssicherheit
	BWL-Grundlagen
	Dokumentation
	Grundwissen Gefahrgut
	Rechnen
	Sozialkompetenz
	Stapler Ausbildung (Theorie und Praxis)
Schwerpunkt	Anschlagtechnik
	Gefahrgut See
	Grundlagen Terminal
	Grundwissen Englisch
	Kran, Hebezeuge
	Ladungssicherung
	Ship Operation
	Unfallverhütung an Bord
	Warenkunde, Lagerung
Spezialisierung Automobilumschlag	Automobil-Umschlag
	Containerbeladung
	Dokumente des Überseeverkehrs
	Einsatz von Überseecontainern
	KFZ-Kunde
	Simulation Auftragsabwicklung
Praktikum (bzw. im Rahmen der Spezialisierung Automobilumschlag "Fachpraktische Phase")	

## Kompetenzpass Distribution

Basislänge: 360 h

Basisvariante +  
Spezialisierung Qualifizierter Kommissionierer  
[in Planung] bei Bedarf

Grundlagen	Arbeitsorganisation
	Arbeitsrecht
	Arbeitssicherheit
	BWL-Grundlagen
	Dokumentation
	Grundwissen Gefahrgut
	Rechnen
	Sozialkompetenz
	Stapler Ausbildung (Theorie und Praxis)
Schwer- punkt	Grundlagen Kommissionieren
	Grundlagen Lagerwesen
	Packen, Verpacken
Spezialisierung	in Planung: Qualifizierter Kommissionierer
Praktikum	

**Abb. 2:** Inhalte und Umfang der Kompetenzpass-Qualifizierungen

Die methodisch-didaktische Vorgehensweise innerhalb der Qualifizierungen ist durch einen Wechsel von Wissensvermittlung, Gruppenarbeit und praktischen Übungen gekennzeichnet. Hierdurch wird dem Umstand Rechnung getragen, dass es sich bei den Teilnehmenden überwiegend um gering qualifizierte Personen mit wenigen und häufig negativen Lernerfahrungen handelt. Der Erwerb von Handlungskompetenz

steht deshalb im Vordergrund. Der fachpraktische Teil ist die zweite und abschließende Phase der Kompetenzpassausbildung. In dieser Phase arbeiten die Teilnehmer in einem der PortWork-Partnerbetriebe aktiv mit. Idealerweise ist dies ein Betrieb, der auch Personalbedarf hat, sodass die Chance auf eine direkte Übernahme im Betrieb besteht.

Aber auch Betriebe, die keinen unmittelbaren Personalbedarf haben, sind als Teilnahmebetriebe willkommen. Diese fachpraktische Phase dient der Umsetzung des Erlernen in die Praxis, aber auch der Gewöhnung an das Arbeitsleben. Die Teilnehmer durchlaufen mehrere Stationen, je nach Länge des Einsatzes, den betrieblichen Möglichkeiten und den Anforderungen der unterschiedlichen Arbeitsplätze. Vor allem soll herausgefunden werden, welcher Arbeitsplatz den Neigungen, Fähigkeiten und Fertigkeiten der „Kompetenzpässler“ besonders entspricht. Im Idealfall können bereits mehrere einfache Arbeiten ausgeübt werden. Die Grundlage für spätere Weiterbildung und Berufsentwicklung kann so gelegt werden. In den fachpraktischen Phasen steht Betrieben wie Teilnehmern eine sozialpädagogische Betreuung zur Verfügung, denn gelegentlich verläuft die Eingewöhnung in das Arbeitsleben nicht reibungslos.

Die fachliche Betreuung übernehmen erfahrene Beschäftigte als „Paten“. Sie werden auf diese Aufgabe vorbereitet. Zunehmend kommt auch in dieser fachpraktischen Phase das Instrument des „Wissenstransfers im Tandem“ zum Einsatz. Dadurch soll erreicht werden, dass

- die fachpraktische Phase im Betrieb nicht dem Zufall überlassen bleibt, sondern einem vorab mit den Betrieben entwickelten Programm folgt,
- an den verschiedenen Arbeitsplatzstationen ein speziell vorbereiteter Partner bereitsteht, der Tandempartner,
- am Ende der fachpraktischen Phase nicht nur eine betriebliche Erstorientierung, sondern auch realer Kompetenzzuwachs steht.

Spezielle Unterlagen helfen, das Fachpraktikum zu organisieren und stützen den Wissenstransfer. Die Kompetenzpassinhaber werden im Anschluss an die Qualifizierungen – unterstützt durch PortWork – in Beschäftigungsverhältnisse vermittelt. Auch in der ersten Zeit der Einstellung steht eine sozialpädagogische Unterstützung durch PortWork zur Verfügung.

## **Mitarbeiter höher qualifizieren – die betriebliche Geräte- und Funktionsausbildung**

Viele Hafen- und Logistikbetriebe beschäftigen im gewerblichen Bereich Mitarbeiter ohne einschlägige Berufsausbildung. Bislang gelten insbesondere formal nicht qualifizierte Arbeitnehmer in der Weiterbildung als Randgruppe. Personalentwicklung sollte auch vor diesen Beschäftigten nicht Halt machen. Erfahrene Mitarbeiter ohne bzw. ohne einschlägige oder mit abgebrochener Berufsausbildung sind in ihren Betrie-

ben sozial integriert, verfügen vielfach über ausgezeichnete arbeitsplatz- und organisationsspezifische Kompetenzen. Sie bilden aktuell wie zukünftig ein wichtiges Entwicklungspotenzial für die Unternehmen. Dabei ist ein allgemeiner berufsqualifizierender Abschluss nicht unbedingt das erstrebenswerte Nahziel. Eine Qualifizierung für weitere Aufgaben, Arbeitsplätze oder Tätigkeiten im Beschäftigungsbetrieb kann, für den Einzelnen wie für den Betrieb, ebenso sinnvoll sein. Im Rahmen von PortWork wurden Qualifikationsbedarfsanalysen durchgeführt, die diesen Bedarf gezeigt haben, sowohl für horizontale Karrieren auf dem bereits bestehenden Anforderungsniveau als auch für vertikale Karrieren mit höheren Anforderungen. Zur Beschäftigungssicherung für an- und ungelernte Mitarbeiter, aber auch um betriebliche Engpässe zu beseitigen, wurde der Wissenstransfer im Tandem zur betrieblichen Ausbildung für Geräte und Funktionen weiterentwickelt.

Diese Qualifizierung richtet sich an Beschäftigte der Hafen- und Distributionswirtschaft, die sich befähigen wollen, Arbeitsplätze und Tätigkeiten auszuüben, die sie vorher nicht beherrschten. Wir unterscheiden dabei zwischen Arbeitsplätzen an denen insbesondere das Bedienen eines bestimmten technischen Gerätes gefordert ist, und solchen, die durch eine bestimmte betriebliche Funktion gekennzeichnet sind.

Die Ausbildung besteht aus vier Komponenten:

- einer einwöchigen theoretischen, seminaristischen Qualifizierung;
- einem Wissenstransfer im Tandem am Arbeitsplatz (Dauer zwei bis sechs Wochen, je nach Gerät bzw. Funktion);
- einer Vertiefungsphase zur Routinisierung des erworbenen Wissens und
- einer abschließenden theoretischen und praktischen Prüfung.

Die Geräte- bzw. Funktionsausbildung bereitet also theoretisch und betriebspraktisch auf eine neue Aufgabe vor. Innovativ an dem Konzept ist die Kombination aus arbeitsplatznaher Qualifizierung und theoretischer Schulung. Die Funktions- und Geräteausbildung ist nach „Anerkennungs- und Zulassungsverordnung Weiterbildung (AZWV)“ zertifiziert. Somit ist die Qualifizierung über das Sonderprogramm „Weiterbildung Geringqualifizierter und beschäftigter älterer Arbeitnehmer in Unternehmen (WeGebAU)“ der Agentur für Arbeit unter bestimmten Bedingungen förderfähig. Die Möglichkeit der Förderung besteht, wenn der Teilnehmer un- bzw. angelernt ist, was jedoch stets eine Einzelfallentscheidung der Agentur für Arbeit sein wird und mit dieser abgestimmt werden muss.

Bis jetzt wurden über 100 Funktions- und Geräteausbildungen durchgeführt bzw. geplant!



Geräteausbildungen	Funktionsausbildungen
Reachstacker Hafenkran (bis 15t) Hafenkran (Schwerlast) Mobilkran Van Carrier Containerbrücke Zugmaschine Ro/Ro-Zugmaschine Schwerstapler	Container-Checker Koordinator Lagerhalle Exportverpacker Qualifizierter Kommissionierer

**Abb. 3:** Funktions- und Geräteausbildungen: das Angebot

## Theoretische Grundlage

Den Auftakt bildet eine 40-stündige theoretische Schulung durch ma-co (maritimes kompetenzzentrum) in Bremen. Dort werden grundlegende Inhalte vermittelt, die zum einen tätigkeitsübergreifend und zum anderen spezifisch für die zu erlernenden Funktionen anzuwenden sind. Beispielsweise gehört dazu das Bedienen von Flurförderzeugen (allgemeiner Inhalt) oder das Anschlagen von Lasten (funktionsspezifisch). Die folgende Grafik stellt einen Auszug aus dem Curriculum zum theoretischen Unterricht in Seminarform dar. Neben den Inhalten der Schulung werden für jedes einzelne Lernfeld konkrete Lernziele formuliert, die erreicht werden sollen.

„Funktions- und Geräteausbildung (Zertifikat)“ hier: Reachstacker-Fahrer und Kranführer	
Curriculum zum theoretischen Unterricht in Seminarform	Dauer in U-Std
1. Tag	8
Unterrichtsfach: Flurförderzeuge	
Inhalt:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Benennung von Flurförderzeugen, Kurzbezeichnung nach DIN, Antriebsarten, Besonderheiten der Lastaufnahme, verschiedene Typen wie Gabelstapler, Reachstacker, Portalhubwagen, Zugmaschinen (incl. Gooseneck etc.)</li> <li>– Verantwortung des Fahrers und des Unternehmers gem. der jeweils gültigen Unfallverhütungsvorschriften, Straßenverkehrsordnung und Straßenverkehrszulassungsordnung</li> <li>– Flurförderzeuge in der Hafenarbeit, Umgang mit Tragfähigkeitsdiagrammen bzw. -tabellen, technische Besonderheiten, Inbetriebnahme nach technischen Aspekten sowie nach arbeitsschutzrechtliche Vorschriften</li> <li>– Be- und Entladen von Fahrzeugen, Containerstapel anlegen, Hebezeug und Bahnbetrieb</li> <li>– Abhängigkeiten des Anhalteweges (physikalische Betrachtung)</li> <li>– Schadensberichte und Statistiken der Werkstätten bzw. Servicebetriebe, qualifizierte Mängelangaben zur einwandfreien Beschreibung eines Mangels bzw. Schadens</li> </ul>	
Lernziele:	
Der/die Teilnehmer/-in wird nach Abschluss des Theorieunterrichts <ul style="list-style-type: none"> <li>– die grundsätzlichen Bauartunterschiede von Flurförderzeugen, deren Einsatzmöglichkeiten sowie die Funktionen der Hauptbauteile verschiedener Flurförderzeuge kennen und ihre Einsatzmöglichkeiten darstellen können,</li> <li>– die Verantwortlichkeiten im innerbetrieblichen und öffentlichen Verkehr darstellen können,</li> <li>– die einschlägigen Arbeitsschutzvorschriften beim Betrieb von Flurförderzeugen umsetzen können,</li> <li>– an einem ausgewählten Gerät die sachgerechte Inbetriebnahme durchführen können,</li> <li>– Maßnahmen, Verhaltens- und Fahrweisen für den sicheren Betrieb bei verschiedenen Tätigkeiten und unterschiedlichen Bedingungen beschreiben können,</li> <li>– Standardschäden und deren häufigsten Ursachen kennen.</li> </ul>	

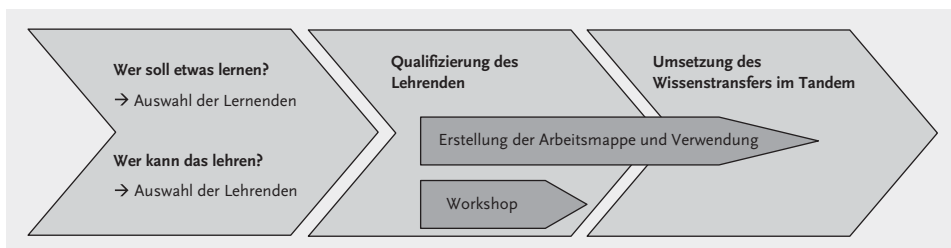
**Abb. 4:** Auszug theoretische Schulung

## Wissenstransfer im Tandem

Wissen ist eine zentrale Ressource im Betrieb, die Sicherung und Weitergabe von Wissen trägt maßgeblich zum Unternehmenserfolg bei. Betriebliches Wissen steckt zu großen Teilen in den Köpfen der Mitarbeiter, es handelt sich dabei um Erfahrungswissen, das in der Regel nicht dokumentiert ist. Wichtiges Wissen über die Abläufe im Unternehmen, über die Besonderheiten eines Arbeitsplatzes, eines Gerätes oder eines Produktes, über Unfallgefahren oder Störungen, ist vielfach nur in den Köpfen derjenigen „gespeichert“, die jahrelange einschlägige Erfahrungen gesammelt haben. Neben der theoretischen Qualifizierung und Vorbereitung auf eine Stelle in der Logistik oder für die Übernahme einer neuen Funktion gilt es, sich das betriebs- und funktionsbezogene Arbeitsplatz- und Arbeitsprozesswissen anzueignen. Der arbeitsplatznahe Aufbau von Kompetenz erfolgt kooperativ durch einen Wissenstransfer. Entscheidend für den Erfolg ist die systematische Vorbereitung und Begleitung des Prozesses sowie eine klare Zielorientierung auf eine bestimmte Funktion oder die Kompetenz ein bestimmtes Gerät beherrschen zu lernen. Dabei muss der langwierige Prozess des unsystematischen und oft zufälligen „learning by doing“ nicht immer wieder von vorne beginnen. Erst recht nicht, wenn das Wissen prinzipiell im Unternehmen vorhanden ist, nämlich in den Köpfen der Experten, die es sich durch ihre jahrzehntelange Tätigkeit mühevoll angeeignet haben. Wie aber dieses Wissen im Unternehmen behalten und an Nachfolger oder an Kollegen weitergeben, die diesen Arbeitsplatz auch beherrschen sollen?

Ein erfolgreiches Vorgehen ist der Wissenstransfer im Tandem. In diesem Prozess geben Experten ihr Erfahrungswissen an jüngere, unerfahrene Kollegen weiter. Der Wissenstransfer gelingt nur, wenn er organisiert und planvoll verläuft und nicht dem Zufall überlassen bleibt. Aus diesem Grund hat die Soziale Innovation GmbH ein systematisches Konzept zum „Wissenstransfer im Tandem“ entwickelt. Die SI GmbH wurde hierfür 2006 mit dem Weiterbildungsinnovationspreis des Bundesinstitutes für Berufsbildung (BIBB) ausgezeichnet.

Wissenstransfer im Tandem erfolgt in den folgenden Schritten:



Die Tandems setzen sich in der Regel aus einem älteren, erfahrenen Mitarbeiter, dem Experten an einem bestimmten Arbeitsplatz, und einem Mitarbeiter, der bisher über wenig bzw. noch gar keine Kenntnisse und Erfahrungen an diesem Arbeitsplatz verfügt, zusammen. Das Konzept verfolgt somit einerseits das Ziel, das Wissen dieser

Experten im Unternehmen zu halten, sodass es nicht in Rente geht. Andererseits können durch einen systematischen Wissenstransfer im Tandem neue Mitarbeiter, Praktikanten oder Auszubildende eingearbeitet werden oder die Stammbeslegschaften eine höhere, breitere Qualifikation erhalten. Die Lehrenden, die Experten am Arbeitsplatz sollten insgesamt über hinreichende Kenntnisse und Erfahrungen des Arbeitsplatzes verfügen und offen sowie bereit sein, das Wissen weiterzugeben. Da aus betrieblicher Sicht i. d. R. nicht alle Mitarbeiter alle Arbeitsplätze beherrschen sollen, muss zu Beginn ebenfalls eine Auswahl der Lernenden getroffen werden. Mögliche Auswahlkriterien sind einerseits die individuelle Qualifizierungsbereitschaft, andererseits das Qualifizierungspotenzial der Beschäftigten. Die Auswahl der Lehrenden und Lernenden ist ein entscheidender Erfolgsfaktor. Dabei ist vor allem zu berücksichtigen, dass die Entscheidungsprozesse beteiligungsorientiert verlaufen. Sowohl der erfahrende Wissensvermittler muss dieses freiwillig tun als auch derjenige, der etwas Neues erlernt.

Ein sehr erfolgreiches Instrument im Tandemprozess sind die Arbeitsmappen. Mit den Arbeitsmappen gelingt es, das Erfahrungswissen aus den Köpfen der Experten zu holen und zu Papier zu bringen. Zur Vorbereitung eines systematischen Wissenstransfers werden, in Zusammenarbeit mit den Experten/den Lehrenden bildlich unterstützte Dokumentationen der einzelnen Arbeitsschritte an einem Arbeitsplatz erarbeitet. Die Experten werden an dieser Stelle selbst wieder zu Lernenden, denn der Wissenstransfer von erfahrenen Arbeitsplatzexperten zu jüngeren Mitarbeitern erfordert stets eine Erklärung. Erst die Explikation des Wissens weckt das Verständnis beim Lernenden – und zwingt den Lehrenden dazu, sich routinierte, selbstverständliche und unbewusste Kompetenzen klarzumachen. Erklärung bedeutet, kausale Zusammenhänge, meist Ursache-Wirkungs-Beziehungen, zu beschreiben. Beim Vorbereiten auf die Erklärung werden Arbeitsabläufe, die jahrelang routiniert und wie selbstverständlich ausgeführt werden, erneut erkundet. Die Reflexion birgt eine große Chance zur Überprüfung und Verbesserung von Abläufen. Die Erarbeitung von Arbeitsmappen erfolgt zunächst zusammen mit dem Experten an dem konkreten Arbeitsplatz. Der Experte erklärt idealerweise einer Person, die nicht das notwendige Fachwissen für diesen Arbeitsplatz besitzt (z. B. ein externer Berater oder Prozessbegleiter), die Arbeitsvorgänge in sachlich-zeitlicher Reihenfolge. Dies ist von Vorteil, da der Experte durch Rückfragen der Laien dazu animiert wird, die Abläufe vollständig und verständlich zu schildern. Die folgenden Leitfragen können bei der Systematisierung der Erläuterungen durch den Experten hilfreich sein: Welche Arbeitsprozesse oder Arbeitsschritte gibt es an dem Arbeitsplatz? Welche Tätigkeiten werden in den einzelnen Prozessen ausgeführt? Mit welchen Werkzeugen/Betriebsmitteln wird in den Prozessen gearbeitet? Die Antworten der Experten werden in einem nächsten Schritt durch die jeweiligen Gesprächspartner (externe Berater, Prozessbegleiter) in einer vorbereiteten Unterlage dokumentiert. Für den späteren Lehrenden wird in diesem Prozess implizites Wissen zu explizitem, er reflektiert wieso er was wie tut – eine zentrale Voraussetzung, um dies jemand anderem erklären zu können.

Darüber hinaus können je nach betrieblichem Bedarf wichtige Informationen, die vor allem auf Erfahrungswissen basieren, zu jedem Arbeitsschritt ergänzt werden. In der betrieblichen Praxis von PortWork haben sich folgende Leitfragen bewährt:

- Was ist besonders wichtig?
- Was ist besonders schwierig?
- Wo können Gefahren entstehen?
- Was gefährdet die Qualität?

Auf dieser Basis werden betriebsindividuelle Ausbildungspläne für die entsprechenden Tätigkeiten entwickelt. Neben den Einschätzungen der Ausbilder und Wissenspaten werden jeweils relevante rechtliche Rahmenbedingungen und ggf. bestehende Ausbildungsinhalte eingearbeitet. Ergebnis sind Lehrpläne für unterschiedliche Funktionen bzw. Geräte, die für den betrieblichen Teil der Ausbildung verwendet werden.

Dort wird nach der 4-Stufen REFA-Methode – erklären, vormachen, nachmachen, selber machen – die Funktion nach und nach erlernt. Wenn der Teilschritt erfolgreich beherrscht wird, wird vom Ausbilder und Lernenden gegengezeichnet und der nächste Ausbildungsteil begonnen. Die Reihenfolge der Abarbeitung ist dabei nicht maßgeblich. Wichtig ist, dass nach Absolvierung des Planes die Tätigkeit sicher im laufenden Betrieb beherrscht wird. Insgesamt stehen für den betrieblichen Schulungsteil je nach Gerät bzw. Funktion zwischen 80 und 240 Stunden zur Verfügung. Die Qualifizierung erfolgt während der Arbeitszeit. Idealerweise findet sie in Vollzeit statt, kann aber auch in unterschiedlichen Teilzeitvarianten organisiert werden.

Die Beschreibung des konkreten Arbeitsprozesses ist der erste Schritt, in dem sich die Lehrenden vorbereiten, da sie den Einarbeitungsplan durch die eigenen Analysen selbst aufgestellt haben. Die Arbeitsmappen werden jedoch nicht als Selbstlerninstrument eingesetzt. Vielmehr bleibt der Lernprozess interaktiv durch den Wissenstransfer im Tandem, durch Gespräche, aber auch durch Nachschlagen und Nachlesen. Die Arbeitsplatz-Experten sind es häufig nicht gewohnt, ihre Tätigkeiten anderen zu erklären. Sie sind Experten der Handlungspraxis, aber nicht der theoretischen Darstellung. In einem Workshop müssen die Experten auf ihre Rolle als Lehrende am Arbeitsplatz vorbereitet werden. Wichtige Themen, die im Rahmen eines Workshops behandelt werden, sind beispielsweise:

- Wie funktioniert Wissenstransfer im Tandem?
- Was sind lernförderliche Rahmenbedingungen?
- Welche Lernmethoden sind sinnvoll? (z. B.: 4-Stufen REFA-Methode)
- Welche Kommunikationstechniken sind geeignet?
- Wie kann man konstruktive Verbesserungsvorschläge kommunizieren und Feedback geben?

Nicht zuletzt ist der Vorbereitungsworkshop der Lehrenden auch eine gute Gelegenheit, das Selbstverständnis der neuen Rolle zu reflektieren. In einigen Fällen müssen vielleicht Sorgen der Wissensträger ausgeräumt werden, dass mit der Preisgabe ihres Wissens keinesfalls „an ihren Stühlen gesägt“ werden soll. Vielmehr stehen sie vor

einer neuen persönlichen Herausforderung und sind mit dieser Aufgabe für den Betrieb besonders wichtig. Es folgt nun eine Phase der Routinisierung. Der Lernende arbeitet alleine am Gerät bzw. in der neuen Funktion, der Tandempartner ist aber für Rückfragen und Unterstützung erreichbar. Es geht in dieser Phase vor allem darum, die Sicherheit zu gewinnen, die für eine zügige und sichere Funktionsausübung notwendig ist. Diese Phase dauert je nach Funktion bzw. Gerät zwischen 40 und 80 Stunden. Die Geräte- und Funktionsausbildung beinhaltet eine schriftliche und eine praktische Prüfung. Während die schriftliche Prüfung bereits am Ende der Theoriewoche stattfindet, ist die praktische Prüfung nach der Phase der Routinisierung. Ein Ausbilder von ma-co sowie ein Ausbildungsbeauftragter des Unternehmens nehmen diese Prüfung ab. Nach erfolgreichem Abschluss wird ein Zertifikat vergeben, welches perspektivisch ein Baustein für einen berufsqualifizierenden Abschluss ist.

## **Alterssensible Personalarbeit für die Hafenlogistik**

Die Kompetenzpassausbildung hat sich seit dem Jahr 2005 bewährt. Sie eröffnet Menschen ohne Berufsausbildung einen Zugang zu regulärer sozialversicherungspflichtiger Erwerbsarbeit und schafft zugleich eine ausbaufähige qualifikatorische Basis. Die wachsende Nachfrage von Unternehmen der Hafenwirtschaft in Bremen und Bremerhaven belegt diese Einschätzung. Kompetenzpass-Qualifizierungen vermitteln gering qualifizierten arbeitslosen Arbeitnehmern Basiskenntnisse für eine Beschäftigung in der Hafenlogistik und hafennahen Logistik. Konkret

- führt die Kompetenzpassausbildung lernentwöhnte vorwiegend jugendliche Teilnehmer an das Lernen heran,
- wird die Beschäftigungsfähigkeit erhöht, und mit der erfolgreichen Ausbildung das Selbstwertgefühl gesteigert,
- wird den Kompetenzpassinhabern und -inhaberinnen der Einstieg und die Einarbeitung in ein neues Arbeitsverhältnis erleichtert,
- gelingt es, den wachsenden Personalbedarf in der Distributionslogistik durch aufgabennah qualifizierte Arbeitskräfte besser zu decken,
- kann die Fluktuation unter dem neu eingestellten gewerblichen Personal gesenkt werden.

Der Kompetenzpass kann darüber hinaus als Dokumentation betrieblicher Weiterbildung genutzt werden. Gleiches gilt für die Geräte- bzw. Funktionsausbildung. Arbeitsplatznahe systematische Qualifizierung und der Erwerb von Handlungskompetenz wird hier mit theoretischer Schulung kombiniert, zugleich das Erfahrungswissen der zumeist älteren Beschäftigten an jüngere und unerfahrene Kollegen weitergegeben.

Der Erfolg ist ohne die Philosophie und die spezifische Herangehensweise des Projektes PortWork 05/15 nicht zu verstehen. Das Projekt holt die Teilnehmer – ob arbeitslos oder bereits in der Branche beschäftigt – dort ab, wo sie stehen. Und: Der Erwerb eines berufsqualifizierenden Abschlusses ist für die Teilnehmer eine berufliche und

persönliche Perspektive. Die Projektangebote sind ein Schritt dahin, zugleich aber auf den unmittelbaren Nutzen für die Unternehmen ausgerichtet. Beide Angebote sind auf die speziellen Bedarfe der beteiligten Betriebe ausgerichtet und erreichen deshalb eine hohe Verwertbarkeit für die Unternehmen. Der hierfür notwendige Aufwand ist beträchtlich: Nach dem einwöchigen Profiling folgte die drei- bis sechsmonatige Qualifizierung und Betreuung durch einen in der Branche fest verankerten Bildungsträger, gleichzeitig werden fortwährend systematische Kompetenzbestands- und Bedarfsermittlungen bei Unternehmen und Beschäftigten zur Bestimmung passfähiger Qualifizierungen durchgeführt sowie die Wissenstransfers inkl. der erfahrenen Wissensvermittler systematisch vorbereitet. All dies ist üblich im Bereich von High-Potentials, aber kaum, um unqualifizierten Arbeitslosen und Beschäftigten in Einfachtätigkeiten eine berufliche Perspektive zu eröffnen. Zur Verbesserung der dauerhaften Integration der Kompetenzpassabsolventen wurden zwei weitere Angebote entwickelt, die sich bereits einer regen Nachfrage erfreuen: Trainings für unsere Führungskräfte sowie für Startbegleiter, also die betrieblichen Kontaktpersonen für neu eingestellte Beschäftigte. Dies können sowohl erfahrene Kollegen oder auch unmittelbare Vorgesetzte sein.

Es wird angestrebt, den Kompetenzpass als Einstieg in eine modularisierte Berufsausbildung anerkennen zu lassen, sodass die absolvierten Inhalte z. B. bei der Fortbildung zur Fachkraft für Hafenlogistik oder auch bei den Ausbildungen zum Fachlageristen bzw. zur Fachkraft für Lagerlogistik angerechnet werden. Schließlich kann der Kompetenzpass eine Funktion der Dokumentation auch von betrieblichen Weiterbildungen übernehmen, indem derartige Inhalte dort zusätzlich eingetragen und ggf. bewertet werden. Gleiches gilt für die Geräte- bzw. Funktionsausbildung.

Portwork 05/15 schlägt eine Brücke zwischen den Generationen am Arbeitsplatz Hafen: Es eröffnet ein Eintrittstor für die Jüngeren und entlastet die Älteren, weil es der Alterung der Belegschaften entgegenwirkt. Das Tandem als zentrales Instrument führt die Generationen persönlich zusammen. Es stellt eine Gelegenheitsstruktur für selbst erlebte Erfahrungen in der kollegialen Zusammenarbeit zwischen den Generationen her. Es vermittelt Erfahrungen, die auch dazu beitragen, dass medial vermittelte Klischees vom „Krieg der Generationen“ in der Alltagswelt ohne Bedeutung bleiben.

## Literatur

---

- Batteux, H. u. Förster, C. u. Jürgenhake, U. u. Schneider, B.:** Neue Berufschancen durch bedarfsgerechte, branchenbezogene Qualifizierung – Das Konzept „Job Integration“. Sinnovation Band 4, Dortmund 2005.
- Ben Dejemia, G. u. Jürgenhake, U. u. Schierholt, U. u. Sczesny, C.: Wingen, Sascha:** Qualifizierung im Betrieb durch Wissenstransfers im Tandem. Sinnovation Band 3, Dortmund 2005. Download unter [www.soziale-innovation.de](http://www.soziale-innovation.de)
-

- Holtrup, A. u. Warsewa, G.:** Der Wandel maritimer Strukturen, Bremen 2008. Download unter <http://www.iaw.uni-bremen.de/downloads/IAWSchriftreihe2-Maritim.pdf>
- Jürgenhake, U. u. Schlotmann, B. u. Schulte, H. u. Vormann, W.:** Personalentwicklung in Unternehmen der bremischen Hafen- und Distributionslogistik – Strategien gegen Fachkräftemangel, PortWork 05/15 – Themenheft Nr. 4, Dortmund 2008. Download unter [www.soziale-innovation.de](http://www.soziale-innovation.de)
- Jürgenhake, U. u. Schubert, A. u. Schumacher, D. u. Seipold, R. u. Stepan, I. u. Vormann, W.:** Der Kompetenzpass der Hafen- und Distributionslogistik – Neue Chancen für Jugendliche und junge Arbeitslose, PortWork 05/15 – Themenheft Nr. 3, Dortmund 2007. Download unter [www.soziale-innovation.de](http://www.soziale-innovation.de)
- Jürgenhake, U. u. Vormann, W. u. Schubert, A. u. Wingen, S.:** Demografischer Wandel in der bremischen Hafen- und Distributionswirtschaft, PortWork 05/15 – Themenheft Nr. 2, Dortmund 2006. Download unter [www.soziale-innovation.de](http://www.soziale-innovation.de)
- Schierholt, U. u. Sczesny, C. u. Jürgenhake, U.:** Personalentwicklung gewerblich-technischer Beschäftigter in mittelständischen Unternehmen – systematisch, generationsübergreifend, qualifikationsgerecht. Sinnovation Band 2, Dortmund 2004. Download unter [www.soziale-innovation.de](http://www.soziale-innovation.de)
- Sczesny, C. u. Bienert, R. u. Halbeisen, D. u. Jürgenhake, U.:** Kompetenzentwicklung für angelernte, ältere Mitarbeiter (ausgezeichnet mit dem Weiterbildungsinnovationspreis des BIBB 2006), Sinnovation Band 6, Dortmund 2006. Download unter [www.soziale-innovation.de](http://www.soziale-innovation.de)





# Vereinbarkeit von Erwerbs- und Privatleben aus der betrieblichen Generationenperspektive – Chancen einer lebensphasenorientierten Personalpolitik

---

TANJA M. BRINKMANN

## Problem- und Fragestellung

Im Mittelpunkt des folgenden Beitrags steht die lebensphasenorientierte Personalpolitik und damit die Vereinbarkeit von Erwerbs- und Privatleben. Im politischen Raum und alltagssprachlichen Gebrauch herrscht dagegen die Begrifflichkeit der Vereinbarkeit von Beruf und Familie vor. Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist ein anhaltend (familien)politisch protegiertes Thema. Durch Handlungshilfen will die Politik Unternehmen in Deutschland dafür gewinnen, Angebote für eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu realisieren (BMFSFJ 2005, 2006a, 2007, 2008). Der Reiz und betriebswirtschaftliche Nutzen für die Unternehmen liegt darin, als Arbeitgeber/-in attraktiver zu werden und sich von vergleichbaren Unternehmen abzusetzen.

Unter der betriebswirtschaftlich konnotierten Begrifflichkeit familienbewusster Personalpolitik sind tatsächlich nicht nur mehr Unternehmen für das Thema Vereinbarkeit sensibilisiert, sondern empirisch zeigt sich in Unternehmen im Zeitverlauf eine Zunahme von Angeboten zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie (BMFSFJ 2006b). Bei näherer Betrachtung der Angebote zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie zeigt sich jedoch eine Engführung der Angebote nicht nur auf die mittlere Generation in Unternehmen, sondern vor allem auf diejenigen innerhalb der mittleren Generation, die betreuungspflichtige Kinder haben. Ein Großteil der Beschäftigten fühlt sich dadurch nicht angesprochen, weil sie noch keine Kinder haben, nie welche haben wollten oder können bzw. weil ihre Kinder der Betreuungsbedürftigkeit bereits erwachsen sind.

De facto sind Beschäftigte mit betreuungspflichtigen Kindern in besonderer Weise gefordert, Erwerbsarbeit und Privatleben zu koordinieren. Die „Rushhour of Life“ führt dazu, dass durch das durchschnittlich gestiegene Alter bei der Geburt eines Kindes nicht selten auch die (Schwieger)Eltern in ihrer Pflegebedürftigkeit zu unterstützen sind. Unter einer geschlechtervergleichenden Perspektive lässt sich feststellen, dass die Betreuung von Kindern und Pflege von Angehörigen primär von Frauen geleistet wird. Diese Persistenz in der geschlechterbezogenen Arbeitsteilung und den Geschlechterrollenbildern löst sich erst in jüngerer Zeit sehr langsam auf, indem eine leichte Mehrbeteiligung von Männern an Familien- und Hausarbeit zu verzeichnen ist (BMFSFJ/Statistisches Bundesamt 2003). Diese gesamtgesellschaftliche Situation führt dazu, dass sich in den Unternehmen häufig nur erwerbstätige Mütter mit kleinen Kindern von den Angeboten zur familienbewussten Personalpolitik angesprochen fühlen.

Die Engführung zeigt sich auch bei der Begrifflichkeit „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“. Außerberufliche Verpflichtungen reduzieren sich auf die familiäre Betreuung und Erziehung von Kindern, allenfalls noch auf die Pflege von Angehörigen. Andere lebensweltliche Bedürfnisse und Verpflichtungen wie beispielsweise ehrenamtliches Engagement, Hobbys, Suchtprobleme des Partners oder der Partnerin oder die Pflege von privaten sozialen Kontakten bleiben vernachlässigt. Um dieser Engführung entgegenzuwirken und keine irreführenden Bilder zu erzeugen, wird im Folgenden die Begrifflichkeit Vereinbarkeit von Erwerbs- und Privatleben präferiert.

Welche Vereinbarkeitsbedürfnisse haben aber hetero- wie homosexuelle Beschäftigte ohne Kinder, ältere Beschäftigte oder Auszubildende? Die Forschung hat hier noch Aufholbedarf, fundiertes Wissen zur Verfügung zu stellen. Dennoch zeigt sich in der betrieblichen Praxis, dass potenziell alle Beschäftigten Vereinbarkeitsprobleme und Unterstützungsbedarf in der Koordination von Beruflichem und Privatem haben. Erwerbs- und Privatleben in ein subjektiv zufriedenstellendes Gleichgewicht zu bringen, stellt unter den vielfach diagnostizierten Flexibilisierungsanforderungen im Erwerbsbereich eine aktive Gestaltungsleistung von *allen* Beschäftigten dar (Jürgens 2006).

Eigene qualitative Forschungsarbeiten zeigen, dass eine Fokussierung von Angeboten familienbewusster Personalpolitik auf primär weibliche Beschäftigte mit kleinen Kindern zu Missstimmungen innerhalb der Belegschaft führen. Es löst vielfach ein Ungerechtigkeitsempfinden aus, wenn beispielsweise ausschließlich beschäftigten Müttern ermöglicht wird, von zu Hause aus zu arbeiten. Um solchen Ungerechtigkeitsempfindungen und Benachteiligungen entgegenzuwirken, ihnen vorzubeugen und das Miteinander der Generationen positiv zu befördern, wird im folgenden Beitrag die Fragestellung beantwortet, *wie Unternehmen eine Vereinbarkeit von Erwerbs- und Privatleben für ihre Beschäftigten verwirklichen können, die allen Generationen gerecht wird*. Dabei wird die *These* verdeutlicht, dass nur eine lebensphasenorientierte Personalpolitik, die alle Beschäftigten mit ihren Vereinbarkeitsproblemen sieht und ihnen Angebote macht, eine Generationengerechtigkeit im Unternehmen herstellen kann.

Nach einer Kurzdarstellung des Konzepts lebensphasenorientierter Personalpolitik werden die 13 Gestaltungsfelder des Modellprojekts dargestellt. Dabei wird auf zahlreiche praktische Beispiele und Möglichkeiten zurückgegriffen, um als Leser/-in Impulse für das eigene Unternehmen zu gewinnen. Der Beitrag endet mit einem Fazit.

## **Konzept lebensphasenorientierter Personalpolitik im Rahmen des Modellprojekts „Vereinbarkeit 2010“**

Lebensphasenorientierte Personalpolitik hat alle Altersgruppen im Unternehmen bzw. alle Phasen der Erwerbstätigkeit im Blick. Im Folgenden wird auf die konzeptionellen Arbeiten und ersten Erfahrungen im Rahmen eines Modellprojekts des Bremer Verbundprojekts Beruf und Familie zurückgegriffen. Das Bremer Verbundprojekt Beruf und Familie wird aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds für regionale Entwicklung gefördert.

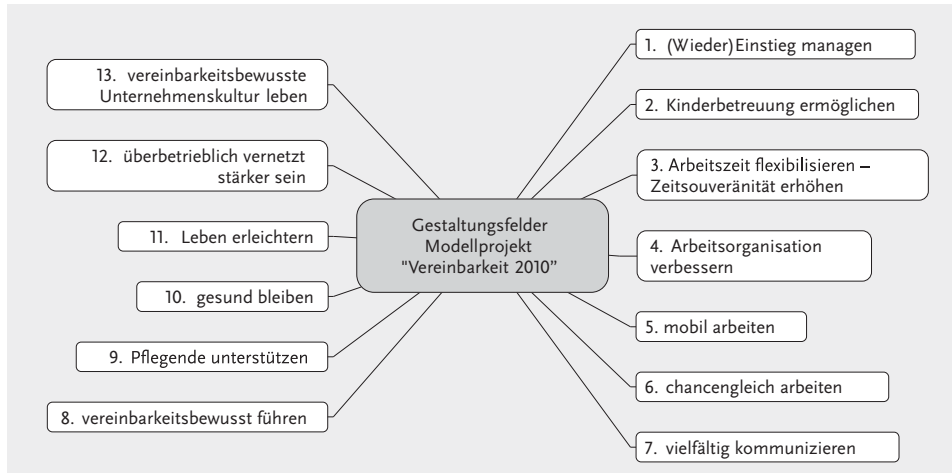
Kerngedanke des Modellprojekts ist eine lebensphasenorientierte Personalpolitik. Ziel des Modellprojekts „Organisationsentwicklung, Beratung und Vernetzung von kleinen und mittelständischen Unternehmen zur Vereinbarkeit von Erwerbs- und Privatleben“, kurz „Vereinbarkeit 2010“, ist es, dass Unternehmen mit weniger als 250 Beschäftigten für die Dauer von zwei Jahren durch die Beratung und Vernetzung des Bremer Verbundprojekts Beruf und Familie lebensphasenorientierte Personalpolitik in ihren jeweiligen Unternehmen implementieren.

Angebote zur Vereinbarkeit von Erwerbs- und Privatleben sind bisher überdurchschnittlich in großen Unternehmen zu finden (Beblo/Wolf 2004; BMFSFJ 2006b). Da die meisten Beschäftigten in Deutschland jedoch in kleinen und mittelständischen Unternehmen erwerbstätig sind, wurde dieser Unternehmensgrößenbereich gewählt. Kleine und mittelständische Unternehmen sind dabei gegenüber großen Unternehmen tendenziell benachteiligt, weil sie häufig nicht auf ähnliche Ressourcen zurückgreifen können (z. B. Personalentwicklungsabteilung, betriebsinternes Fortbildungsangebot oder finanzielle Mittel).

Eine weitere Besonderheit ist die Fokussierung auf die Vereinbarkeitsbedürfnisse *aller* Beschäftigten. In der Phase der Gewinnung der teilnehmenden Unternehmen hat das häufig zu Irritationen geführt, denn auch Inhaber/-innen und Geschäftsführer/-innen assoziieren beim Begriff Vereinbarkeit häufig erwerbstätige Mütter mit kleinen Kindern. Im Modellprojekt „Vereinbarkeit 2010“ werden dagegen Beschäftigte aller Altersgruppen und jeglichen Qualifikationsniveaus berücksichtigt. Nach einem Auftaktworkshop in den teilnehmenden kleinen und mittelständischen Unternehmen wird eine Befragung von allen Beschäftigten zu ihrem Bedarf an Vereinbarkeitsangeboten durchgeführt. In einem Ergebnis- und Maßnahmenworkshop werden die Ergebnisse der Befragung vorgestellt und konkrete bedarfsgerechte und unternehmensindividuelle Angebote geplant, die innerhalb eines Jahres umgesetzt werden. Sofern ein Betriebs- bzw. Personalrat vorhanden ist, wird dieser von Anfang an systematisch in alle Phasen des Modellprojekts eingebunden.

## Gestaltungsfelder lebensphasenorientierter Personalpolitik

Im Rahmen des Modellprojekts werden in den kleinen und mittelständischen Unternehmen 13 Gestaltungsfelder bearbeitet, die in der folgenden Abbildung verdeutlicht sind.



**Abb. 1:** Gestaltungsfelder des Modellprojekts „Vereinbarkeit 2010“

Das erste Gestaltungsfeld „(Wieder)Einstieg managen“ adressiert drei unterschiedliche Beschäftigtengruppen: Langzeiterkrankte, die zurück ins Unternehmen kommen, Personen, deren Elternzeit endet, und neu eingestellte Beschäftigte. Ein Beginn in einem neuen Unternehmen ist in der Regel eine Herausforderung an die Balance von Erwerbs- und Privatleben, insbesondere, wenn die Person dafür den Wohnort gewechselt hat. Strukturierte Einarbeitungskonzepte bieten hier Lösungen. Weiterhin geht es darum, neue Beschäftigte mit Informationen zu versorgen, welche konkreten Angebote zur Vereinbarkeit von Erwerbs- und Privatleben das Unternehmen bietet. Bei Langzeiterkrankten und Personen in der Elternzeit gilt es seitens des Unternehmens, während dieser Phase aktiv den Kontakt zu halten. Dies kann nur auf freiwilliger Basis passieren, denn die Langzeiterkrankten und Beschäftigte in Elternzeit sind nicht verpflichtet, mit ihrem Unternehmen in Kontakt zu bleiben. Praktisch zeigt sich jedoch insbesondere für Beschäftigte in Elternzeit, dass die Kontakthalteprogramme (z. B. halbjährliche Personalentwicklungsgespräche, Zugriff auf das Unternehmensintranet, regelmäßige Anrufe, Briefe oder E-Mails mit Informationen über Veränderungen im Unternehmen) sehr häufig offen entgegengenommen und genutzt werden. Für das Unternehmen hat dieses Kontakthalten auch betriebswirtschaftliche Gründe: 40 % aller Beschäftigten in Elternzeit kehren nach Ende ihrer Elternzeit nicht in ihr Unternehmen zurück. Dieser Wechsel ist mit Wiederbeschaffungs- bzw. Fluktuationskosten verbunden wie Anwerbung, Auswahl, Einstellung, Aus- und Fortbildung, Einarbeitung und evtl. geringere Leistung der neuen Kraft (BMFSFJ 2005). Kontakthalteprogramme und Vertretungseinsätze während der Elternzeit, in der man bis zu

30 Stunden in der Woche arbeiten kann, bieten dagegen Unternehmen die Möglichkeit, Beschäftigte durch die familienbedingte Auszeit nicht zu verlieren und ihre Qualifikation zu erhalten.

Das zweite Gestaltungsfeld „*Kinderbetreuung ermöglichen*“ adressiert die in der Regel in Unternehmen kleine, aber häufig stark belastete Gruppe der Beschäftigten, die Kinder im betreuungspflichtigen Alter haben. Die nicht bedarfsgerechte Betreuungssituation für unter dreijährige Kinder in Deutschland verzögert den Wiedereinstieg nach der Elternzeit bzw. verlängert die Elternzeit. Ein Großteil der Beschäftigten wünscht sich einen früheren Wiedereinstieg ins Unternehmen, was aber aufgrund der fehlenden Betreuungsinfrastruktur nicht möglich ist. Was können Unternehmen hier tun? Exotenstatus haben betriebliche Kinderbetreuungseinrichtungen in mittelständischen oder gar kleinen Unternehmen. Auch der Kauf von Belegplätzen in externen betriebsnahen Kinderbetreuungseinrichtungen ist für viele kleine und mittelständische Unternehmen zu kostspielig. Kinderbetreuung zu ermöglichen, heißt in kleinen und mittelständischen Unternehmen vielmehr kreative und informelle Lösungen zu finden. Häufig sind erwerbstätige Eltern virtuos im Familienbetreuungsmanagement. Die durchgetakteten Arrangements brechen aber häufig zusammen, wenn beispielsweise die Kinderbetreuungseinrichtung wegen Windpocken geschlossen hat, das eigene Kind aber nicht erkrankt ist. Entlastung bringt vielen Eltern ein sog. Eltern-Kind-Arbeitszimmer oder eine Spielzeugkiste. Das heißt, die Eltern können ihre Kinder mit zur Arbeit bringen. Das Kind kann spielen und gleichzeitig sind die Eltern in greifbarer Nähe. Für die Unternehmen hat das den Vorteil, dass die Beschäftigten dem Unternehmen trotzdem zur Verfügung stehen.

Unternehmen haben ferner die Möglichkeit, ihren Beschäftigten Informationsbroschüren über das regionale Kinderbetreuungsangebot zur Verfügung zu stellen. Für erwerbstätige Eltern sind sog. Randzeiten ein häufiges Problem, in denen die gewohnte Kinderbetreuung nicht mehr greift. Hier kann ein informelles Kinderbetreuungsnetz unterstützen. Ältere Mitarbeiterkinder betreuen die jüngeren, oder (Schwieger)Eltern, die bereits im Rentenalter sind, betreuen mehrere Mitarbeiterkinder. Eine weitere Möglichkeit besteht darin, dass das Unternehmen Räumlichkeiten für eine Tagespflegeperson zur Verfügung stellt. Diese Kinderbetreuungsmöglichkeit ist häufig flexibler und kostengünstiger als Kinderbetreuungseinrichtungen.

Problematisch für viele erwerbstätige Elternteile, insbesondere für Alleinerziehende, sind die Schulferien, die in der Regel doppelt so lang wie der eigene Urlaub sind. Hier bieten überbetriebliche Kinderferienbetreuungsangebote deutliche Entlastung für Eltern. Auch finanziell und für das Unternehmen steuerlich attraktiv ist ein sog. Kinderbetreuungszuschuss für Kinder bis zu sechs Jahren. Die Beschäftigten organisieren die Kinderbetreuung selbst, erhalten aber vom Unternehmen einen sog. Kinderbetreuungszuschuss von in der Regel 150 bis 200 Euro im Monat.

Das dritte Gestaltungsfeld „*Arbeitszeit flexibilisieren – Zeitsouveränität erhöhen*“ adressiert alle Beschäftigten. Für Beschäftigte mit Kindern und/oder Pflegeaufgaben ist die Bedeutsamkeit dieses Gestaltungsfeldes empirisch belegt (BMFSFJ 2006c). Insbe-

sondere unter den Vollzeitwerbstätigen wünschen sich viele Beschäftigte eine Arbeitszeitreduzierung. Die Arbeitszeitdauer ist der „Schlüsselfaktor für die Vereinbarkeitszufriedenheit von Beschäftigten“ (Klenner/Pfahl 2008, 27).

Vor allem die Flexibilisierung der Arbeitszeit hat in Deutschland in den letzten Jahrzehnten einen starken Bedeutungsgewinn erfahren, z. B. durch Modelle wie (Lebens)Arbeitszeitkonten oder Vertrauensarbeitszeit. Wann und wie lange gearbeitet wird, ist häufig weniger fix als zu früheren Zeiten (Voß 1998; Gottschall/Voß 2003). Arbeitszeitflexibilisierung, die weniger auf Anwesenheitskontrolle als auf Ergebniskontrolle basiert, kann für Beschäftigte sowohl Chance als auch Risiko bedeuten. So zeigen Studien zur Vertrauensarbeitszeit, dass zwar mehr Freiheiten möglich sind, gleichzeitig häufig die vertraglich vereinbarte Arbeitszeit überschritten wird. Wesentlich bei der Arbeitszeitflexibilisierung ist, ob die Flexibilisierung aus betrieblichen (z. B. Schwankungen in der Dienstleistungserbringung) oder aus privaten Gründen (z. B. intensive Marathonlaufvorbereitung) erfolgt.

Aus einer Vereinbarkeitsperspektive ist es deshalb nicht nur wichtig, die Arbeitszeit zu flexibilisieren, sondern die Zeitsouveränität der Beschäftigten zu erhöhen (Spitzley 2007). Mit anderen Worten: Nicht jede Arbeitszeitflexibilisierung ist per se vereinbarkeitsfreundlich (Böhm/Herrmann/Trinczek 2002). Eine unkomplizierte Veränderung des Arbeitszeitvolumens, Gleitzeitregelungen, Erweiterungen der Pausenregelungen, Jahres-/Lebensarbeitszeitkonten, Möglichkeiten eines unbezahlten Urlaubs oder eines Sabbaticals sind Möglichkeiten, die Zeitsouveränität der Beschäftigten zu erhöhen. Für Unternehmen mit Schichtarbeitssystemen gilt es häufig, diese zu optimieren bzw. die Planbarkeit zu erhöhen.

Wenn die Arbeitszeit flexibilisiert wird, ist häufig auch die Arbeitsorganisation zu verändern. Diesem Aspekt widmet sich das vierte Gestaltungsfeld *„Arbeitsorganisation verbessern“*. Arbeitszeiten müssen z. B. besser im Team abgesprochen werden, um die Erreichbarkeit für Kunden und Kundinnen zu gewährleisten. Arbeitsorganisation zu verbessern heißt aber auch, die prinzipielle Arbeitsteilung über Jobsharingmodelle zu ermöglichen. Familienfreundliche Besprechungstermine, die zu Zeiten stattfinden, in denen in der Regel Kinderbetreuung gewährleistet ist, ist eine kleine, aber für Eltern entlastende Maßnahme. Vereinbarkeitsbewusste Urlaubsplanung bedeutet nicht nur, Eltern besondere Rechte für die Inanspruchnahme von Urlaub in Ferienzeiten zu ermöglichen, sondern z. B. auch Kinderlosen mit Partner/-in die Möglichkeit eines gemeinsamen Paarurlaubs zu geben.

Um die Zeitsouveränität der Beschäftigten zu erhöhen und gleichzeitig Produktionsschwankungen bzw. Dienstleistungsanforderungen der Kunden und Kundinnen gerecht zu werden, bietet ein Springerpool im eigenen Unternehmen oder ein Personalaustausch mit Unternehmen aus der eigenen Branche für viele Unternehmen eine flexible Entlastung. Arbeitsorganisation zu verbessern, um eine bessere Balance zwischen Erwerbs- und Privatleben zu ermöglichen, ist für viele Beschäftigte damit verbunden, an der Einsatz-/Projektplanung beteiligt zu sein und diese beeinflussen zu können. Dies kann durch regelmäßige Kommunikationszeiten befördert werden.

Das fünfte Gestaltungsfeld „*mobil arbeiten*“ lässt sich nicht in allen Unternehmen bzw. für alle Beschäftigtengruppen verwirklichen. Ist kein direkter Kontakt zu Kunden und Kundinnen wie im Empfangsbereich eines Unternehmens oder beim Verkauf im Einzelhandel gegeben, ist eine Flexibilisierung des Arbeitsortes für viele Beschäftigte eine Möglichkeit zu höherer Zeitsouveränität. Arbeiten von zu Hause ermöglicht eine höhere Selbstverantwortung in der Arbeitszeiteinteilung. Diese Selbstverantwortung erhöht in der Regel die Arbeitsmotivation und die Leistung. Insbesondere um den schnellen Wiedereinstieg nach familienbedingter Auszeit zu ermöglichen, hat sich alternierende Teleheimarbeit bewährt.

Für Beschäftigte, die einen langen Arbeitsweg in öffentlichen Verkehrsmitteln zurücklegen oder berufsbedingt viele Dienst-/Reisezeiten leisten müssen, bietet die Zur-Verfügung-Stellung von Laptops die Möglichkeit, von unterwegs zu arbeiten. Die sich in den letzten Jahren entwickelten Möglichkeiten der Informations- und Kommunikationsmedien wie z. B. Mobiltelefon, BlackBerry, Laptop oder elektronische Kalender haben auf der einen Seite zu Beschleunigungen von Arbeitsprozessen geführt, die die soziale, zeitliche und räumliche Entgrenzung forcieren, auf der anderen Seite können sie aber eine bessere Balance von Erwerbs- und Privatleben ermöglichen.

Insbesondere das sechste Gestaltungsfeld „*chancengleich arbeiten*“ nimmt die vorhandenen Qualifikations-, Geschlechter- und Generationengruppen in den Blick: Aus einer Geschlechterperspektive kann eine Genderanalyse dabei unterstützen, Benachteiligungen von Männern bzw. Frauen in einem Unternehmen sichtbar zu machen. Empirische Geschlechterungleichheiten zu Ungunsten von erwerbstätigen Frauen sind im Bereich der selteneren Teilnahme an Fort- und Weiterbildung, der geringeren Entlohnung und dem selteneren Erreichen von Führungspositionen belegt (Krüger 2002; Bothfeld et al. 2005; Brinkmann 2006). Ob diese Aspekte auch für das eigene Unternehmen gelten, kann eine Genderanalyse klären und dem Ergebnis entsprechend Angebote im Unternehmen platziert werden, wie die Teilnahme am Girls' Day oder an Mentoring-Programmen für Frauen.

Bei Familien- und Hausarbeit hat die Übernahme von Frauen gesellschaftlich wie im Unternehmen eine große normative Kraft und Akzeptanz. Möchten sich dagegen Männer stärker in die Familien- und Hausarbeit einbringen, z. B. in der Pflege eines erwachsenen, behinderten Kindes oder um der Partnerin eine Vollzeiterwerbstätigkeit zu ermöglichen, stoßen sie häufig im Kollegenkreis und bei Vorgesetzten auf Unverständnis und müssen mit Sanktionen rechnen. In vereinbarkeitsfreundlichen Unternehmen kann dem durch spezielle Männerseminare entgegengewirkt werden.

Vereinbarkeitsbedürfnisse von Beschäftigten verändern sich während einer Erwerbsbiografie. Deshalb werden in diesem Gestaltungsfeld speziell Vereinbarkeitsangebote von älteren Beschäftigten (z. B. keine Rufbereitschaften oder Nachtdienste mehr ausüben zu müssen) oder die von Auszubildenden (z. B. Ausbildung in Teilzeit zu ermöglichen) in den Blick genommen.

Das siebte Gestaltungsfeld „*vielfältig kommunizieren*“ betrifft die interne wie externe Unternehmenskommunikation. Was hat Vereinbarkeit von Erwerbs- und Privatleben

mit Unternehmenskommunikation zu tun? Angebote, die nicht kommuniziert werden, können nicht genutzt werden. So zeigte sich in den Auftaktworkshops des Modellprojekts „Vereinbarkeit 2010“, dass die teilnehmenden kleinen und mittelständischen Unternehmen schon einzelne Angebote zur Vereinbarkeit vorhalten, dass aber viele Beschäftigte nicht davon wussten (z. B. dass es einen Kinderbetreuungszuschuss gibt).

Insbesondere die Geschäftsführungsseite hat in der Regel ein großes Interesse daran, die Familienfreundlichkeit des Unternehmens auch unternehmensextern zu platzieren, um damit regionale Aufmerksamkeit als Unternehmen zu erzeugen und für potenzielle Beschäftigte attraktiv zu sein. Möglichkeiten der externen Unternehmenskommunikation im Bereich Vereinbarkeit sind:

- eigene Angebote zur Vereinbarkeit von Erwerbs- und Privatleben auf der Internetseite des Unternehmens platzieren,
- in Stellenannoncen nicht nur das gewünschte fachliche Profil beschreiben, sondern auch die eigenen Angebote zur Vereinbarkeit darstellen (z. B. „Wir sind ein familienfreundliches Unternehmen und bieten unseren Beschäftigten Angebot X, Y, Z“).
- Artikel als familienfreundliches Unternehmen in der regionalen Presse platzieren.

Möglichkeiten der internen Unternehmenskommunikation zur Vereinbarkeit von Erwerbs- und Privatleben sind:

- Bereitstellung von kostenlosen Informationsbroschüren (z. B. Was ist Elterngeld, Elternzeit und Mutterschutz?),
- Flyer zu den vorhandenen Vereinbarkeitsangeboten im Unternehmen,
- Informationsrubrik im Intranet mit wichtigen Links zur Vereinbarkeit,
- Expert/-in bzw. Ansprechperson für Vereinbarkeitsfragen im Unternehmen, der/die im Bedarfsfall von den Beschäftigten kontaktiert werden kann.

Aus einer Generationen- und Geschlechterperspektive ist es in der internen Kommunikation wesentlich, dass Vereinbarkeit ein Thema für *alle* Beschäftigten ist. Dies kann zum Beispiel durch ein Rundschreiben mit dem Titel „Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist für uns mehr als ein Thema für Mütter mit kleinen Kindern“ geschehen. Kleine und mittelständische Unternehmen haben es insgesamt bei der internen Unternehmenskommunikation in der Regel leichter als große Unternehmen, ihre Beschäftigten zu informieren.

Führungskräfte sind nicht nur wichtige Multiplikator/-innen für das Thema Vereinbarkeit, sie sind in ihrem eigenen Vereinbarkeitshandeln Vorbild für Beschäftigte. Den Führungskräften widmet sich das achte Gestaltungsfeld „vereinbarkeitsbewusst führen“. Empirische Studien zeigen, dass Führungskräfte ein wesentlicher Faktor für den Erfolg auf dem Weg zum vereinbarkeitsfreundlichen Unternehmen sind (Brinkmann/Fehre 2008). Bei den Führungskräften wirken wiederum Generationenunterschiede. Die typische Führungskraft ist in der Regel männlich, mindestens 45 Jahre alt und lebt in einer klassischen Familienernährer-Hausfrauenehe-Konstellation mit traditioneller



geschlechterbezogener Arbeitsteilung. Daraus resultiert nicht selten ein geringes Verständnis für veränderte Lebensentwürfe jüngerer Beschäftigter. Das folgende Zitat eines Geschäftsführers, der die eigene Lebensführung von der seiner Beschäftigten abstrahieren kann, stellt in Unternehmen eher die Ausnahme dar: „Als Vater von zwei Kindern ist mir die Vereinbarkeit von Beruf und Familie aus persönlichen Gründen eine Herzensangelegenheit. Denn das Familien-Modell, das ich lebe – meine Frau hat ihren Beruf aufgegeben, um sich ganz der Erziehung unserer Kinder zu widmen – geht an der Lebenswirklichkeit vieler meiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vorbei. Teils weil Familien auf die Einkommen von zwei Partnern angewiesen sind, teils weil es ganz einfach den persönlichen Bedürfnissen gerecht wird, neben der Familie auch erfolgreich im Beruf zu stehen.“ (Arbeitnehmerkammer 2007: 50).

Bei der Auswahl von neuen Führungskräften sollte in vereinbarkeitsfreundlichen Unternehmen nicht nur das fachliche Profil, sondern auch die Sozialkompetenz ein wesentliches Auswahlkriterium sein. Um Führungskräfte insbesondere im mittleren Managementbereich für das Thema Vereinbarkeit von Erwerbs- und Privatleben zu gewinnen, können Sensibilisierungsseminare für Führungskräfte unterstützen. In Mitarbeiter/-in-Vorgesetzten-Gesprächen können Fragen der Vereinbarkeit mit berücksichtigt werden und Beschäftigte können ihrer Führungskraft dahingehend ein Feedback geben, wie sie auf ihre Vereinbarkeitsbedürfnisse eingeht. Am wirkmächtigsten sind Führungskräfte, die durch ihr eigenes Vereinbarkeitshandeln auffallen, z. B. Teilzeit arbeiten, Jobsharing-Modelle praktizieren oder abends grundsätzlich nie die Letzten sind, die das Unternehmen verlassen.

Das neunte Gestaltungsfeld heißt „*Pflegende unterstützen*“. Das Thema Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenpflege ist in vielen Unternehmen je nach Altersstruktur bzw. -durchschnitt der Belegschaft unterschiedlich relevant. Die Pflege von Angehörigen unterscheidet sich von der Kindererziehung in vielen Aspekten diametral: Der Pflegefall tritt häufig plötzlich ein und ist kaum planbar. Im Verlauf der Pflegezeit steigen die körperlichen und psychischen Belastungen. Effekt davon ist, dass viele Beschäftigte ihre Arbeitszeit reduzieren oder ganz aufhören zu arbeiten (Schneekloth/Müller 2000). Aufgrund des demografischen Wandels, der Verlängerung von Lebensarbeitszeiten, der Alterung von Belegschaften und der nach wie vor steigenden Erwerbsbeteiligung von Frauen wird Vereinbarkeit von Beruf und Angehörigenpflege zukünftig voraussichtlich stärkere Bedeutung haben als Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Kinderbetreuung.

Unternehmen können ihre Beschäftigten mit Informationsbroschüren unterstützen (z. B. über die Pflegeversicherung, regionale Dienstleister/-innen) oder Plätze in Pflegeheime vermitteln. Für viele Beschäftigte ist es bereits eine Entlastung, in Notfällen für ihre Angehörigen bei der Arbeit telefonisch erreichbar zu sein und kurzfristig den Arbeitsplatz verlassen zu können. Seminare wie „Pflegebedürftige Angehörige – was nun?“ können für das Thema sensibilisieren und erste Informationen zur Verfügung stellen.

Beim zehnten Gestaltungsfeld „*gesund bleiben*“ sind wiederum alle Beschäftigten des Unternehmens angesprochen. Erste Erfahrungen im Modellprojekt „Vereinbarkeit 2010“ zeigen eine hohe Bedeutung dieses Gestaltungsfeldes in den teilnehmenden kleinen und mittelständischen Unternehmen. Die Möglichkeiten, die sich hier für Unternehmen bieten, sind vielfältig:

- Masseur/-in, der/die einmal wöchentlich ins Unternehmen kommt,
- Ruhe-/Schweigeraum,
- Rückenschulkkurse,
- Suchtberatung, z. B. Raucherentwöhnung,
- Stresspräventionsprogramme,
- Ernährungsberatung,
- kostenlose, gesunde Getränke,
- kostenloses Obst,
- Firmenmitgliedschaft in einem Sportstudio bzw. finanzielle Bezuschussung einer Mitgliedschaft,
- Gründung einer betrieblichen Sportgruppe.

Das elfte Gestaltungsfeld „*Leben erleichtern*“ zielt primär auf den Bereich haushaltsnaher Dienstleistungen ab. Unternehmen haben in der Regel Reinigungskräfte. Das Unternehmen kann seinen Beschäftigten anbieten, diese als sog. „Reihumputzkraft“ auch für zu Hause zu nutzen. Ähnliches gilt – wenn vorhanden – für eine/n Betriebs- handwerker/-in, die/der bei den Beschäftigten zu Hause Reparatur- und Renovierungsarbeiten vornehmen kann. Ein Bügel- und Wäscheserviceangebot bringt insbesondere für Beschäftigte, die spezielle Arbeitskleidung tragen müssen oder deren Arbeitskleidung Anzüge und Hemden sind, eine deutliche Entlastung. Das Unternehmen schließt einen Vertrag mit einem Textilpflegedienstleister und stellt Räumlichkeiten im Unternehmen zur Verfügung, wo die verschmutzte Kleidung abgegeben bzw. die gewaschene abgeholt werden kann. Durch den Vertrag des Unternehmens mit dem Textilpflegedienstleister entstehen Mengenrabatte, sodass die Inanspruchnahme für die Beschäftigten in der Regel preisgünstiger ist und sie zudem nicht an die Öffnungszeiten einer Reinigung gebunden sind.

Haushaltsnahe Dienstleistungen durch Dritte erledigen zu lassen, ist für viele Beschäftigte aus finanziellen Gründen gar nicht möglich, selbst wenn das Unternehmen sie bezuschusst. Trotzdem gibt es im Gestaltungsfeld „Leben erleichtern“ auch Möglichkeiten für Beschäftigte mit geringem Einkommen. So kann das Unternehmen einen Firmenrabatt für öffentliche Verkehrsmittel erwirken oder Fahrgemeinschaften zur Arbeit unter den Beschäftigten initiieren, sodass die Fahrtkosten zur Arbeit sinken. Je nach Branche bzw. Tätigkeitsfeld des Unternehmens können die Dienstleistungen (z. B. Bildungsangebote, Beratungsleistungen) oder Produkte (z. B. Backwaren) an Beschäftigte zu vergünstigten Konditionen abgegeben werden.

In mittelständischen und insbesondere in kleinen Unternehmen ist der Bedarf an Angeboten zur Vereinbarkeit von Erwerbs- und Privatleben häufig nur vereinzelt vorhanden: Es sind z. B. nur wenige Führungskräfte vorhanden, wenige Beschäftigte, die

Angehörige pflegen oder die für ihre schulpflichtigen Kinder ein Betreuungsangebot in den Ferien benötigen. Im zwölften Gestaltungsfeld „überbetrieblich vernetzt stärker sein“ geht es darum, die vereinzelt Bedarfe überbetrieblich zusammenzuführen, um trotzdem ein Angebot für die Betroffenen zu schaffen. Im Modellprojekt „Vereinbarkeit 2010“ treffen sich die teilnehmenden Unternehmen regelmäßig, um solche Kooperationsmöglichkeiten auszuloten, um beispielsweise ein Sensibilisierungsseminar für Führungskräfte oder ein Seminar für pflegende Angehörige unternehmensübergreifend anbieten zu können.

Die überbetriebliche Vernetzung der kleinen und mittelständischen Unternehmen befördert aber auch ein gegenseitiges Lernen: Hat das eine Unternehmen bereits Teleheimarbeit implementiert und eine Betriebsvereinbarung dazu abgeschlossen, kann es ein anderes Unternehmen bei der Einführung von Teleheimarbeit unterstützen. Wiederum ist in einem anderen Unternehmen bereits Vertrauensarbeitszeit vorhanden, sodass es andere Unternehmen dazu beraten und die Erfahrungen weitergeben kann.

Das dreizehnte Gestaltungsfeld „vereinbarkeitsbewusste Unternehmenskultur leben“ steht nicht wegen seiner Nachrangigkeit am Ende der 13 Gestaltungsfelder. Die Geschäftsführerin eines kleinen Unternehmens brachte es in einem Interview auf den Punkt: „Eigentlich alles eine Frage der Kultur.“ Das heißt, es ist weniger bedeutsam, die vorhandenen neun vereinbarkeitsfreundlichen Angebote durch ein zehntes Angebot zu ergänzen. Wesentlicher ist, dass

- die Beschäftigten die Angebote nutzen,
- sie bei der Nutzung keine Sanktionen befürchten müssen, z. B. Karrierenachteile oder negative Bewertungen im Kollegenkreis,
- Respekt und Wertschätzung in der Belegschaft für Beschäftigte mit starken Vereinbarkeitsherausforderungen gegeben sind,
- ergebnis- statt anwesenheitsorientiert gearbeitet wird, das heißt z. B. Verabschiedung von der Vorstellung, Anwesenheit im Betrieb würde per se produktiv sein.

Eine Kultur eines Unternehmens ist etwas schwer Greifbares. Es geht um Werte und Annahmen, die häufig nicht bewusst, aber im Alltag hochwirksam sind. Nerdinger beschreibt Unternehmenskultur wie folgt: „Organisationen sind soziale Systeme, in denen Menschen längerfristig zusammenarbeiten. Dabei bilden sich im Laufe der Zeit Normen und Selbstverständlichkeiten heraus: Die Beschäftigten entwickeln gemeinsame Auffassungen darüber, welches Verhalten in bestimmten Situationen wünschenswert ist und welches nicht. Diese ungeschriebenen Gesetze regeln das Verhalten und sorgen für die Einbindung der Mitarbeiter in die Organisation. Jeder, der neu in die Organisation eintritt, wird mit diesen Normen und Werten konfrontiert und ist gezwungen, sich damit auseinanderzusetzen. Die Wirkungen dieser Prozesse werden mit dem Begriff der Unternehmenskultur beschrieben.“ (Nerdinger 2007: 3). Unternehmenskulturen sind in der Regel recht persistent und verändern sich nur langsam. Um sie vereinbarkeitsfreundlich umzuformen, kann z. B. ein betriebliches Vorschlagswesen für Vereinbarkeitslösungen initialisiert, oder zu den Unternehmensfesten kön-

nen auch die Familienangehörigen mitgebracht werden. Eine vereinbarkeitsfreundliche Unternehmenskultur zeichnet sich dadurch aus, dass eine offene Kommunikation zu Vereinbarkeitsproblemen stattfindet und in partizipativer Weise Lösungen gefunden werden.

## Fazit

Ausgehend von den Ungerechtigkeitsgefühlen in der Belegschaft, wenn Angebote zur Vereinbarkeit von Erwerbs- und Privatleben nur die mittlere Generation mit betreuungspflichtigen Kindern adressieren, wurde deutlich, dass durch das Konzept der lebensphasenorientierten Personalpolitik alle Beschäftigten erreicht werden. Damit können nicht nur die Missstimmungen und Ungerechtigkeitsgefühle verhindert oder behoben werden, sondern zugleich mehr Generationengerechtigkeit im Betrieb hergestellt werden, weil die 13 Gestaltungsfelder lebensphasenorientierter Personalpolitik Angebote für Beschäftigte aller Generationen und Qualifikationsgruppen implizieren. Dilemma bleibt dabei, dass insbesondere Vereinbarkeitsangeboten immanent ist, dass sie einerseits eine bessere Vereinbarkeit erzeugen, aber auch Entgrenzungsprozesse zwischen den verschiedenen Lebensbereichen vorantreiben können.

## Literatur

---

- Arbeitnehmerkammer Bremen (2007):** Auf dem Weg zum familienfreundlichen Betrieb. Gute Praxis aus Bremerhaven und Bremen. Bremen.
- Beblo, M.; Wolf, E. (2004):** Chancengleichheit und Vereinbarkeit von Familie und Beruf – Faktoren des betrieblichen Engagements. In: WSI-Mitteilungen, 57. Jg., H. 10, S. 561–567.
- Böhm, S.; Herrmann, C.; Trinczek, R. (2002):** Löst Vertrauensarbeitszeit das Problem der Vereinbarkeit von Familie und Beruf? In: WSI-Mitteilungen, 55. Jg., S. 435–441.
- Bothfeld, S.; Klammer, U.; Klenner, C.; Leiber, S.; Thiel, A.; Ziegler, A. (2005):** WSI-Frauen-DatenReport 2005 – Handbuch zur wirtschaftlichen und sozialen Situation von Frauen. Berlin.
- Brinkmann, T. M. (2006):** Die Zukunft der Mädchenarbeit : Innovationspotenziale durch neuere Geschlechtertheorien und Ungleichheitsforschung. Münster.
- Brinkmann, T. M.; Fehre, R. (2008):** Mit Familie. Wissenschaftlerinnen untersuchen, was die Erfolgsfaktoren familienbewusster Personalpolitik sind. In: Personal, 60. Jg., H. 6, S. 28–29.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (2005):** Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen. Kosten-Nutzen-Analyse. Berlin.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (2006a):** Familienbewusste Personalpolitik. Informationen für Arbeitnehmervertretungen, Unternehmens- und Personalleitungen. Berlin.

- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (2006b):** Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2006. Wie familienfreundlich ist die deutsche Wirtschaft? – Stand, Fortschritte, Bilanz. Berlin.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (2006c):** Erwartungen an einen familienfreundlichen Betrieb. Erste Auswertung einer repräsentativen Befragung von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern mit Kindern oder Pflegeaufgaben. Berlin.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (2007):** Informationen für Personalverantwortliche. Familienfreundliche Maßnahmen im Unternehmen. Berlin.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (2008):** Früher beruflicher Wiedereinstieg von Eltern. Ein Gewinn für Unternehmen und ihre Beschäftigten. Berlin.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend/Statistisches Bundesamt (2003):** Wo bleibt die Zeit? Die Zeitverwendung der Bevölkerung in Deutschland 2001/02. Wiesbaden.
- Gottschall, K.; Voß, G. G. (2003):** Entgrenzung von Arbeit und Leben – Zur Einleitung. In: Gottschall, K.; Voß, G. G. (Hrsg.): Entgrenzung von Arbeit und Leben. Zum Wandel der Beziehung von Erwerbstätigkeit und Privatsphäre im Alltag. München, Mering, S. 11–33.
- Jürgens, K. (2006):** Arbeits- und Lebenskraft. Reproduktion als eigensinnige Grenzziehung. Wiesbaden.
- Klenner, C.; Pfahl, S. (2008):** Jenseits von Zeitnot und Karriereverzicht – Wege aus dem Arbeitszeitdilemma. Arbeitszeiten von Müttern, Vätern und Pflegenden. WSI-Diskussionspapier Nr. 158. Online im Internet: [http://www.boeckler.de/pdf/p\\_wsi\\_diskp\\_158.pdf](http://www.boeckler.de/pdf/p_wsi_diskp_158.pdf) (Zugriff: 04.02.2008).
- Krüger, H. (2002):** Neue Selbstbilder junger Frauen – alte Übergangswege in den Beruf. Zu Stagnation und Wandel im Geschlechterverhältnis in Deutschland. In: Kreitz-Sandberg, S. (Hrsg.): Jugendliche in Japan und Deutschland. Soziale Integration im Vergleich. Opladen, S. 135–151.
- Nerdinger, F. W. (2007):** Unternehmenskultur und ihre Messung: Thema eines Workshops. In: Nerdinger, F. W. (Hrsg.): Ansätze zur Messung von Unternehmenskultur. Möglichkeiten, Einordnung und Konsequenzen für ein neues Instrument. Arbeitspapiere aus dem Projekt TiM, Nr. 7, Rostock, S. 3–5.
- Schneekloth, U., Müller, U. (2000):** Wirkungen der Pflegeversicherung. Baden-Baden.
- Spitzley, H. (2007):** Theorie und Empirie der Arbeitszeitflexibilisierung – Leitlinien zur Qualitätsverbesserung der betrieblichen Arbeitszeitgestaltung. In: Dilger, A.; Gerlach, I.; Schneider, H. (Hg.): Betriebliche Familienpolitik. Potenziale und Instrumente aus multidisziplinärer Sicht. Wiesbaden, S. 125–140.
- Voß, G. G. (1998):** Die Entgrenzung von Arbeit und Arbeitskraft. Eine subjektorientierte Interpretation des Wandels der Arbeit. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 31. Jg., H. 3, S. 473–487.



# Selbstwirksamkeit und Wertschätzung

---

WOLFGANG MAI

## Über die Förderung erfahrener Mitarbeiter – Eine Betrachtung aus Sicht der betrieblichen Interessenvertretung

*Im Leben gibt es keine Lösungen.  
Es gibt nur Kräfte, die in Bewegung sind:  
Man muss sie erzeugen –  
Und die Lösungen werden folgen.  
Antoine de Saint-Exupéry<sup>1</sup>*

### Einleitung

Der Kompass-Prozess bezeichnet eine Maßnahme der Personalentwicklung der Siemens AG, die 1998 in der damaligen Zentralabteilung Forschung und Entwicklung (Corporate Technology) pilotiert wurde. Aufgrund seiner Relevanz für das gesamte Unternehmen wurde der Kompass-Prozess im Jahr 2000 an den internen Weiterbildungsanbieter übertragen und ist seitdem fester Bestandteil des Weiterbildungsangebotes der Siemens AG. Jährlich finden zwischen acht und zehn Workshops statt, an denen jeweils zwölf Mitarbeiter und Führungskräfte teilnehmen. Die Teilnahme steht allen Mitarbeitern offen und wird seit 1998 erfolgreich durchgeführt, seither haben ca. 1.000 Mitarbeiter teilgenommen. Mittlerweile kommt dieser Prozess auch in anderen Unternehmen zur Anwendung. Kompass richtet sich an berufserfahrene Mitarbeiter ab dem 40. Lebensjahr. Ziel des Prozesses ist es, Menschen zu ermutigen und zu befähigen, ihre weitere berufliche Karriere eigenverantwortlich zu gestalten. Dies geschieht dadurch, dass der Prozess einen Raum eröffnet, in welchem die bisherige Berufslaufbahn reflektiert, Stärken und Schwächen erkannt und konkrete erste Schritte zur Umsetzung ihrer persönlichen Vorstellungen, Werte, Interessen, Neigungen und Fähigkeiten unternommen werden können. Anfangs nicht als Maßnahme im Rahmen der Bewältigung des demographischen Wandels konzipiert,

---

<sup>1</sup> zitiert nach: IGA-Report 15, Gesund älter werden und arbeitsfähig bleiben?, Juli 2008, S. 9

erweist sich diese Personalentwicklungsmaßnahme dennoch als effizientes Instrument gerade für die steigende Anzahl „älterer“, in der Mehrzahl hoch qualifizierter Mitarbeiter. Der Artikel beschreibt die Hintergründe für die Entwicklung dieses Prozesses, schildert dessen Bausteine und Ablauf und geht schließlich auf den Nutzen dieses Verfahrens ein.

## **Kompass aus Sicht der betrieblichen Interessenvertretung**

Im Betriebsverfassungsgesetz wird die Aufgabe von Betriebsräten in diesem Zusammenhang wie folgt definiert: „Arbeitgeber und Betriebsrat haben die freie Entfaltung der Persönlichkeit der im Betrieb beschäftigten Arbeitnehmer zu schützen und zu fördern. Sie haben die Selbständigkeit und Eigeninitiative der Arbeitnehmer und Arbeitsgruppen zu fördern.“<sup>2</sup> In diesem weniger bekannten und kaum zitierten Paragraphen ist festgelegt, worum es Betriebsräten in ihrer Arbeit gehen muss und worauf sie sich von Seiten der Gesetzgebung berufen können: Sie sind zur Förderung der freien Entfaltung von Selbständigkeit und Eigeninitiative von Gesetzes wegen verpflichtet. Der Kompass-Prozess hilft dabei Werte zu verwirklichen, die sowohl für den Arbeitgeber als auch für die Arbeitnehmer gleichermaßen von Nutzen sind: Ziel ist das autonome und selbstbestimmte Subjekt, das nicht alleine und individualistisch, sondern im Rahmen der konkreten Gegebenheiten verantwortlich für sich und die Gemeinschaft, das Unternehmen handelt. Dies zu fördern und zu unterstützen ist auch eines der wichtigen Ziele gewerkschaftlichen und betriebsrätlichen Handelns. Die Stärkung der Eigenverantwortung bewirkt motivierte, leistungsbereite und engagierte Mitarbeiter. Sie sind bereit zur Übernahme von Verantwortung für die eigene Entwicklung, sie sind gewappnet für Veränderungen und bereit, sich ständig wandelnden Anforderungen zu stellen und diesen aus eigenem Antrieb heraus aktiv zu begegnen. Sie kennen ihren persönlichen „Kompass“, ihre Stärken, Ziele, Werte und Bedürfnisse. Sie verschaffen sich selbst Orientierung und müssen dazu nicht angehalten werden. Diese Wertschätzung erfahrener, und wenn man so will „älterer“ Arbeitnehmer im Kompass-Prozess führt zu Klarheit, Zufriedenheit und erhöhter Selbstwirksamkeit auf Mitarbeiterseite und damit letztlich zu einem höheren Beitrag für Wertschöpfung im Unternehmen. Im Zusammenhang mit dem demografischen Wandel ergeben sich daraus wichtige Impulse vor allem für die Arbeit im Bereich der Angestellten und anderer hoch qualifizierter Beschäftigtengruppen. Dies ist der Grund, warum aus Sicht der Interessenvertretung Maßnahmen wie Kompass ausdrücklich zu fördern und zu unterstützen sind.

Im Laufe der Jahre haben ca. 1.000 Teilnehmer dieses Training besucht. Die Entstehung des Kompass-Prozesses reicht zurück in das Jahr 1998. Bei Siemens arbeiteten damals weltweit rund 50.000 Menschen für Forschung und Entwicklung, davon ca. 1.800 Menschen in der zentralen Forschung und Entwicklung, der „Corporate Technology“. Deren Geschäftsauftrag lautete damals, als globales Netzwerk die technolo-

---

2 § 75 Abs. 2 BetrVG



gischen Grundlagen und Voraussetzungen für innovative neue Produkte zu schaffen, mit denen die operativen Bereiche der Siemens AG in Zukunft bestehen und erfolgreich agieren können. Bei den dort beschäftigten Forschern handelte es sich um hoch qualifizierte und gut bezahlte Mitarbeiter. In der Mitte der 90er Jahre begann die Phase, in der im Zuge des bis heute anhaltenden Kostendenkens auch in der Forschung nachgewiesen werden musste, welchen Beitrag dieser Bereich zum Geschäftserfolg leistet. Angeblich würden die in Technik verliebten Forscher nicht an Märkte und Produkte, sondern eben nur an „ihre“ Technik denken, sie würden zu wenig betriebswirtschaftlich orientiert handeln, ließen Kundennähe vermissen und wüssten nicht, was in Zukunft am Markt gefragt ist. Mit anderen Worten: Das viele Geld, das in die zentrale Forschung fließt, bringt am Ende zwar jede Menge interessanter Ergebnisse, aber zu wenig wirtschaftlich verwertbaren Output. Die Lösung des Problems bestand dann darin, die Forschung in abnehmendem Maße aus zentralen Mitteln zu finanzieren und einen Finanzierungs-Mix einzuführen, der es unter anderem erfordert, dass die Forscher verstärkt selbst in den Unternehmensbereichen auf die Suche nach Projekten gehen mussten. Die Arbeit der Forschung sollte auf diese Weise marktgerecht gesteuert werden. Dieser Wandel in der Finanzierung bewirkte einen Wandel in der Ausrichtung der Personalentwicklung. Gefragt war ein neues Mitarbeiterprofil. Man wollte kein „Forschungsbeamtentum“ mehr, sondern Wissenschaftler, die gleichzeitig wie Unternehmer denken und handeln konnten. Man förderte keine „Kaminkarrieren“ mehr (gemeint ist der Einstieg als Forscher und das lebenslange Verbleiben im gleichen Bereich), man forderte nicht nur exzellente wissenschaftliche Fundierung, sondern auch breite Kenntnisse des Unternehmens, seiner Produkte, Kunden und Prozesse. Den neu eingestellten Mitarbeitern wurde von Anfang an kommuniziert, dass sie das Geschäft der Siemens AG kennenlernen müssten und man deshalb erwarte, dass nach etwa fünf Jahren ein Wechsel von der Forschung in einen Unternehmensbereich vollzogen wird. In der Forschung selbst sollte es keine Besetzung einer Führungsposition mehr geben, wenn der Kandidat keine geschäftsrelevanten Erfahrungen, am besten aber eine echte Bewährung durch Tätigkeit in einem Unternehmensbereich vorweisen konnte.

In der Personalentwicklung konzentrierte man sich auf die jungen Mitarbeiter und bot einen Workshop zur persönlichen Entwicklungsplanung an, mit dem Ziel, die dazu erforderliche Flexibilität zu fördern, die Notwendigkeit und die Bereitschaft zum Wechsel zu verinnerlichen und schon frühzeitig die Befähigung zur Gestaltung der Karriere im neuen Sinne zu vermitteln. Der Workshop richtete sich an Mitarbeiter bis zum 39. Lebensjahr. Der Autor wird nicht vergessen, wie er den Anruf eines verärgerten „älteren“ Kollegen erhielt und der ihm die Frage stellte: „Bei euch endet die Personalentwicklung wohl mit 40, oder?“ Und er hatte in gewisser Weise Recht. An die Mitarbeiter jenseits dieser Altersgrenze wurde bislang zu selten gedacht. Dabei waren sie es gerade, die am meisten von diesen neuen Bedingungen betroffen waren: Sie konnten in der eigenen Abteilung nur mehr schwer vorwärtskommen, sie erfuhren bei Bewerbungen in den Bereichen, dass sie zu alt und zu teuer seien, und in den Bereichen selbst hätte man genügend eigene gute junge Kräfte, die ihren Bereich

bereits kennen und die man als eingearbeitete Kräfte bei der Förderung vorzog. Die nächste und schließlich Ausschlag gebende Erfahrung war die Mitarbeiterbefragung des Jahres 1998. Im Rahmen einer Diplomarbeit wurde die turnusgemäße Befragung unter spezieller Berücksichtigung der Altersgruppe ab dem 40. Lebensjahr ausgewertet. Zusätzlich führte man mit zufällig ausgewählten Mitarbeitern strukturierte Interviews durch.<sup>3</sup> Das Ergebnis dieser Selbsteinschätzung bzw. Selbstauskunft der Stimmungslage bei den Mitarbeitern war ernüchternd:

Mitarbeiter zwischen 41 und 50 Jahren ...

- fühlen sich ihren Fähigkeiten entsprechend am schlechtesten eingesetzt,
- sind im Vergleich mit anderen Altersgruppen unzufriedener mit ihrer Arbeitssituation,
- sind der Meinung, dass sie nicht genügend Freiraum haben, um Neues zu lernen und sich weiterzuentwickeln,
- sind mit den Entwicklungsmöglichkeiten bei Siemens nicht zufrieden,
- fühlen sich nicht richtig eingeschätzt.

Die Befragung ergab also, dass die Beschäftigten zwischen 40 und 50 Jahren, die einen großen Teil der Belegschaft ausmachen, betrachtet zu anderen Altersstufen unzufriedener mit ihrer beruflichen Situation sind und zu wenig Entwicklungsperspektiven sehen. Es wurde deutlich, dass sich die Personalentwicklung bislang auf junge Nachwuchskräfte konzentriert hatte und die Beschäftigten mittleren Alters dadurch vernachlässigt wurden. Im nächsten Schritt begann man zu überlegen, welche Personalentwicklungsmaßnahmen zur Verfügung standen und für welche Altersgruppen diese angeboten wurden. Es zeigte sich, dass Maßnahmen im Wesentlichen für die jungen und förderungswürdigen Mitarbeiter angeboten werden. Neben den Prozessen, die über das ganze Berufsleben hinweg durchgeführt werden, wie zum Beispiel die Mitarbeitergespräche oder die prinzipielle Möglichkeit, in einen anderen Unternehmensbereich zu wechseln, existierten für die älteren Kollegen jenseits des 40. Lebensjahres keine speziellen Maßnahmen. In diese „Lücke“ im Portfolio der Personalentwicklungsmaßnahmen hinein platzierte Siemens den Kompass-Prozess. Dies als dezidiertes Entwicklungsangebot für Mitarbeiter ab dem 40. Lebensjahr, die angesichts flacher Hierarchien und einer Spanne von 20 und mehr Berufsjahren motiviert und gesund an die Herausforderungen der Zukunft gehen sollen.<sup>4</sup> Der daraufhin konzipierte Kompass-Workshop ist eine Entwicklung der Unternehmensberatung Hans Heusgen, die auch die Workshops zur persönlichen Entwicklungsplanung für die jüngeren Mitarbeiter durchgeführt hat. Die Pilotierung des Kompass-Workshops brachte schon bald die Einsicht, dass es notwendig ist, den Workshop in einem umfassenderen Prozess zu verankern. Angesichts der größeren Schwierigkeiten hinsichtlich der geforderten Veränderungsbereitschaft und Veränderungsfähigkeit, war es erforderlich, die Teilnehmer länger und intensiver zu begleiten, um die Nachhaltigkeit und den Erfolg der

---

3 T. Schröder, Personalentwicklung für hochqualifizierte, spezialisierte Mitarbeiter, die sich in der 2. Hälfte ihrer Berufslaufbahn befinden, Diplomarbeit am Fachbereich Wirtschaft der Fachhochschule Aachen, 1998

Fußnote 4 siehe Seite 113

Maßnahme zu sichern. Wie Hans Heusgen es formuliert hat, soll der Mitarbeiter zum „Treiber seiner eigenen biographischen Entwicklung“ werden und mehr Verantwortung für die Gestaltung seiner Arbeitsaufgaben und seines weiteren Berufsweges übernehmen. Es wird nicht mehr, wie in der Vergangenheit üblich, gewartet, bis Experten der Personalentwicklung sich des Einzelnen annehmen, sondern der Mitarbeiter selbst kümmert sich selbst um seine Entwicklung und die Gestaltung seines individuellen Karrierepfades.

## Der Ablauf des Kompass-Prozesses

Die Ziele des Kompass-Prozesses können wie folgt beschrieben werden:

- Optimale Nutzung des Potenzials der Mitarbeiter,
- Spaß, neue Herausforderungen zu gestalten und anzunehmen,
- Transparenz über die Gestaltungsmöglichkeiten innerhalb und außerhalb des Unternehmens,
- hohe „Passung“ zwischen den Zielen des MA und den Gestaltungsmöglichkeiten des Unternehmens,
- Umsetzung des abgestimmten Entwicklungsplanes durch den Mitarbeiter!
- Übernahme der Eigenverantwortung für die weitere berufliche Entwicklung durch den Mitarbeiter.

Der Kompass-Prozess besteht aus mehreren Phasen:

### Vorbereitungsphase

Der Einstieg in den Kompass-Prozess beginnt mit einem 360°-Feedback. Die Teilnehmer erhalten einen Fragebogen zur Fremdeinschätzung, den sie an Führungskräfte, Kollegen und Freunde verteilen können. Die Auswertung des Feedbacks wird ihnen vor Beginn des Workshops zugesandt, wird zum Workshop als Arbeitsunterlage mitgebracht und dient als Element zur realistischen Wahrnehmung der eigenen Person.

---

4 Jedenfalls machten die Ergebnisse sensibel für das Thema „ältere Mitarbeiter“ sowie für Demografie und den demografischen Wandel überhaupt. Aus heutiger Sicht befand man sich damals im Irrtum, weil man die Folgerungen aus dem Thema Demografie zunächst auf einen möglichen Mangel an Nachwuchskräften in der Zukunft reduzierte. Heute wissen wir, dass dies für Klein- und Mittelbetriebe ein großes Problem sein und bleiben wird. Für die Großunternehmen mit deren Attraktivität, den relativ guten Beschäftigungsbedingungen und Entwicklungschancen, der globalen Präsenz und den sich dabei ergebenden internationalen Rekrutierungsmöglichkeiten wird dies vielleicht nicht im selben Maße relevant werden. Als der Autor gemeinsam mit Hans Heusgen den Kompass-Prozess den damaligen Personalleitern der großen Siemens-Unternehmensbereiche präsentierte, lautete dann auch das Thema des Vortrags „Was tun wir, wenn uns die Jungen ausgehen?“

Die Einsicht, dass dies nicht das Problem des demografischen Wandels ist, sondern vielmehr die Tatsache, dass die heute 35 bis 50 Jahre alten Mitarbeiter in den nächsten Jahren altern und wir in 10 bis 15 Jahren es mit Belegschaften zu tun haben werden, deren größte Altersgruppe die dann 50 bis 65 Jahre alten Menschen bilden werden, diese Einsicht verdankt der Autor Frau Dr. Morschhäuser vom ISO-Institut Saarbrücken bei einem Gespräch, das er in Berlin anlässlich der Abschlussstagung des Projektes „proage“ des BDA geführt hat. Man hätte es auch früher wissen können, denn die Projektionen, die man hinsichtlich der Entwicklung der Altersstruktur erstellt hat, wiesen bereits damals eindeutig in diese Richtung.

Die Kontaktaufnahme zu den Feedback-Gebern ist nicht vorgeschrieben, ein Gespräch über die Rückmeldung wird als wichtige Quelle und weiterer Baustein zum Ausbau der Selbsterkenntnis empfohlen.

### **Der Kompass-Workshop**

Der Workshop bildet das Kernelement des Prozesses. Das Ziel des Workshops besteht darin, dass die Teilnehmer sich Klarheit über ihr Entwicklungsziel, ihr Selbst- und Fremdbild, ihren Entwicklungsbedarf und die Definition ihrer Lernfelder, den Entwurf des persönlichen Entwicklungsplanes und die dabei erforderliche Motivation für die Umsetzung verschaffen. Die Arbeit mit den Teilnehmern vollzieht sich dabei in drei Schritten. Sie werden angeleitet, für sich die Antwort auf drei Fragen zu finden, die zur Erkenntnis des eigenen Standortes dienen, zu möglichen neuen Handlungsfeldern führen und damit Orientierung geben sollen: Was will ich? Was kann ich? Wie setze ich das Erkannte in die Tat um? Als äußerst wirksam haben sich dabei die Rückmeldungen aus der Gruppe über die einzelne Person, deren Auftreten, dessen Wirkung und deren Vorhaben erwiesen. Es ist eine hohe Akzeptanz des Feedbacks unter Gleichgestellten zu verzeichnen, das sich durch Ehrlichkeit, Offenheit und Glaubwürdigkeit auszeichnet. Dabei scheint es sich um eine Erfahrung zu handeln, die offensichtlich nicht zur täglichen Berufserfahrung zählt. Dieses Peer-Feedback wird mit großem Interesse, hoher Aufmerksamkeit und Wertschätzung aufgenommen. Die Teilnehmer haben einen breiten gemeinsamen Erfahrungshintergrund, sie stehen vor der gleichen Herausforderung und zeigen sich interessiert an den Erfahrungen und Plänen der anderen. Es macht durchaus einen Unterschied, ob man von gleichgestellten, neutralen Beobachtern wahrgenommen und gespiegelt wird, oder von in den Prozessen und deren Zwängen und Interessen im Spiel des Berufslebens verhafteten Personen ein Feedback erhält. Dieses Feedback muss nicht falsch sein, die entscheidende Frage ist aber, ob es angenommen oder als interessengeleitet beurteilt wird. Jeder Teilnehmer verlässt den Workshop mit einem „Gestaltungsplan“, der Beschreibung eines Veränderungsprojektes, das auf den Erfahrungen aus dem Workshop fußt. Er beschreibt das Gestaltungsziel und den Weg zum Erreichen dieses Zieles.

### **Abstimmungsgespräche mit der Führungskraft und dem Personalmanagement**

Diese Phase beginnt bereits auf dem Kompass-Workshop. Am letzten Tag des Workshops besteht für die Teilnehmer die Möglichkeit, eine Rückmeldung aus der Warte des Unternehmens zu erhalten. Eine dafür eingeladene Führungskraft wird gebeten, den Teilnehmern eine Einschätzung zum Gestaltungsplan zu geben. Dies dient dazu, neue Anregungen, Hinweise auf mögliche Barrieren aus Sicht einer Führungskraft zu geben und gleichzeitig die Vorhaben der Teilnehmer zu „erden“ und auf ihre Realisierbarkeit hin zu überprüfen. Die Pläne sollen zum Erfolg führen und nicht schon im Ansatz ein Scheitern beinhalten.

### **Qualifizierung und Veränderung**

Nach dem Workshop beginnt die Umsetzung des Gestaltungsplanes. Die Teilnehmer beginnen den Veränderungsprozess mit konkreten Schritten in die Tat einzuleiten. So

eigen wie die Teilnehmer, so individuell und von unterschiedlicher Reichweite sind auch die jeweiligen Projekte. Die Felder, in denen die Veränderung stattfinden kann, sind vielfältig, lassen sich aber grob in folgende fünf Gruppen unterteilen:

- Weiterentwicklung persönlicher Kompetenzen,
- Wahrnehmung neuer Aufgaben im bisherigen Arbeitsbereich,
- Tätigkeitswechsel innerhalb des Unternehmens,
- externer Wechsel,
- Veränderungen im privaten Lebensumfeld.

Entgegen ursprünglichen Befürchtungen ist ein Ausscheiden aus dem Unternehmen nur in sehr wenigen Fällen Konsequenz einer Teilnahme. Tritt dieser Fall ein, dann war bereits im Vorfeld die Idee und Absicht im Keim dazu vorhanden und fand durch die Reflexion zu ihrer endgültigen Klarheit. Im Regelfall finden die Veränderungen jedoch im konkreten Arbeitsumfeld statt.

### Kompass-Follow-Up

Etwa vier Monate nach dem Ende des Workshops werden die Teilnehmer zu einer Folgeveranstaltung eingeladen. Dort wird der Stand der einzelnen Veränderungsprojekte besprochen. Die Teilnehmer erhalten die Möglichkeit, über ihre Erfahrungen zu berichten, Erfolge und Misserfolge zu schildern und gemeinsam ihre Strategie und Handlungen intensiv zu reflektieren. Es wird ermittelt, wo die Erfolgsfaktoren lagen bzw. welche Faktoren einen Misserfolg erklären konnten. Es geschieht zudem eine Neuausrichtung auf das individuelle Ziel und die nächsten Entwicklungsschritte.

### Die Rollen im Kompass-Prozess

Der Kompass-Workshop erfordert eine enge Verzahnung der Rollen der beteiligten Personen. Dies ist für den Erfolg der Maßnahme ein wichtiges Element. Der Mitarbeiter übernimmt die Verantwortung für die Gestaltung seiner Aufgabe und für seine weitere berufliche Entwicklung. Er ist der „Treiber“ seines eigenen Prozesses und ist damit die entscheidende Person. Die Führungskraft unterstützt und berät den Mitarbeiter auf seinem Weg, der Personalberater unterstützt Mitarbeiter und Führungskräfte.

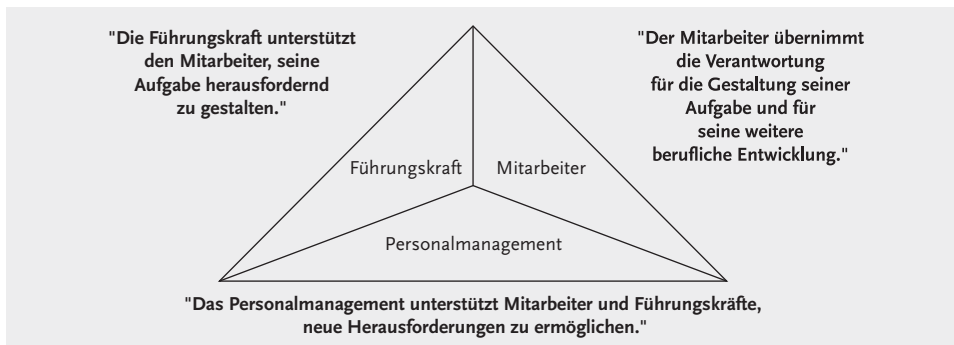


Abb. 1: Rollen im Kompass-Prozess

## Erfahrungen und Ergebnisse

Bei der Frage nach der Wirksamkeit des Prozesses konnten folgende Erfolgsfaktoren ermittelt werden: Die Mitarbeiter kennen danach ihre Stärken und Schwächen, und die Selbstmanagement-Kompetenz wird deutlich erhöht. Die Teilnehmer lernen, sich Ziele zu setzen und die Entwicklung konkret und realistisch zu planen. Sie lernen die laufende Überwachung der Zielerreichung sowie den flexiblen Umgang mit Hindernissen. Und nicht zuletzt lernen sie, sich selbst zu belohnen und achtsamer mit sich umzugehen. So sorgen sie dafür, dass es ihnen gut ergeht und die Motivation nicht auf der Strecke bleibt. In der Regel bringt dieser Erkenntnisprozess dem Einzelnen seinen besonderen Wert zu Bewusstsein. Die eigene Leistung und speziellen Fähigkeiten werden oft unterschätzt, da sie in der eigenen Wahrnehmung zu einer Selbstverständlichkeit geworden sind, die gleichsam in einem „toten Winkel“ verschwindet. Durch das Feedback der Gruppe kann der Blick für die besonderen Fähigkeiten geschärft und so das Selbstbewusstsein für sich selbst gestärkt werden. Dies gilt im Übrigen nicht nur für die Stärken, sondern auch für die Schwächen. Ein zunächst vielleicht schmerzhafter Effekt der Selbsterkenntnis kann durchaus sein, dass dem Einzelnen die Grenzen seiner Entwicklung deutlich werden oder dass man Zielen nachhängt, die nicht für die Person geeignet sind. Aber auch die Erfahrung wirkt letztlich befreiend, wenn Grenzen akzeptiert oder falsche Ideale entlarvt werden. Die Person kommt dadurch zu sich und zu einem wirklichkeitsnahen Selbstbild, das zu mehr Klarheit und Zufriedenheit führt. Selbstwirksamkeit kann definiert werden als hohe Korrelation von Aktion und Reaktion. Die Teilnehmer am Kompass-Prozess erleben diese Korrelation, nachdem sie sich auf den Weg der Veränderung begeben haben. Sie erfahren, dass, wenn sie sich mehr um ihre berufliche Entwicklung kümmern, sich auch die Organisation mehr um sie als Mitarbeiter kümmert. So werden mehr Gespräche geführt, mehr Pläne umgesetzt, es werden interessantere Aufgaben in Angriff genommen, unter Umständen wird durch erfolgreiche Veränderung und eine damit verbundene höhere Verantwortung ein höheres Gehalt bezogen. Sollten Veränderungen im Unternehmen stattfinden oder Restrukturierungen anstehen, finden die Mitarbeiter schneller einen neuen Job. Es lässt sich signifikant feststellen, dass die im Kompass erworbenen Fertigkeiten und Erkenntnisse die Zufriedenheit mit der Karriereentwicklung signifikant erhöhen. Dagegen, so eine weitere interessante Erkenntnis, führt eine schnelle Karriereentwicklung ohne oder mit wenig Selbstinitiative nicht zu höherer Karrierezufriedenheit. Das bedeutet, dass eine selbst geplante und durchgeführte Entwicklungsplanung einer zentral gesteuerten, sofern diese überhaupt möglich und effektiv ist, in ihrer Auswirkung auf die Motivation vorzuziehen ist.

Nicht zuletzt beruht die erhöhte Selbstwirksamkeit auf einer effektiveren Vertretung der eigenen Position. Sie betreiben „Marketing in eigener Sache“. Es gelingt den Teilnehmern durch die gewonnene Klarheit über sich die eigene Person und ihr Anliegen besser darzustellen und dies anderen klar, entschlossen, schlüssig und glaubwürdig zu vermitteln. Einige mögliche Veränderungsprojekte, die sich aufgrund der Erfahrungen der Teilnehmer ergeben, können aus der folgenden Liste vielfältiger Gestaltungsmöglichkeiten beispielhaft ersehen werden. Diese persönlichen Veränderungs-

projekte wurden im Laufe der Durchführung des Kompass-Prozesses in die Realität umgesetzt:

- Vorträge im Unternehmen, bei Universitäten, auf Kongressen,
- Personalaustausch mit Bereichen auf Zeit in verantwortlicher Position,
- Mitarbeit in anderen Abteilungen,
- Aufbau von Patensystemen, um neuen Kollegen Beratungskompetenz zu vermitteln,
- Marketing für ein bestimmtes Geschäftsfeld aufbauen,
- Neue Produktideen entwickeln und vermarkten,
- Präsentation der Abteilung vor Kunden, auf Foren,
- Forschen mit anderen Firmen, Instituten,
- Lehraufträge,
- Hochschul-Marketing,
- Veröffentlichungen,
- Internes Netzwerk der Kompetenzen aufbauen,
- Gremienarbeit,
- Wechsel in einen Unternehmensbereich,
- Wechsel ins Ausland,
- ein Buch schreiben,
- Wechsel zu einem anderen Unternehmen,
- sich selbstständig machen,
- ein Sabbatical nehmen,
- das eigene Verhalten verbessern (wie z. B. Beratungskompetenz, Zuhören, Auftreten, Konfliktfähigkeit, Durchsetzungsvermögen).

Nahezu jeder Teilnehmer profitiert von der Reflexion des eigenen beruflichen Werdeganges und der Beschäftigung mit den für ihn wichtigen Vorhaben der Zukunft. Bezeichnend ist vor allem die Klarheit, die in Bezug auf die eigene Person, das Selbst- und Fremdbild und das eigene Verhalten, aber auch in Bezug auf die Organisation erreicht wurde: „Vor dem Workshop habe ich mich sehr eingeengt gefühlt, jetzt habe ich meine Arbeit in eine andere Dimension geführt und mir große Freiräume erarbeitet“; „ich achte viel mehr auf die Sichtbarkeit meiner Arbeitsergebnisse und fühle mich dadurch viel mehr wertgeschätzt“; „ich nehme mir täglich Zeit auf dem Heimweg und denke darüber nach: Was machst du da eigentlich?“; „Bringt das die Sache und mich wirklich nach vorne?“

## **Erfahrungen der Teilnehmer**

Folgende Zusammenfassung eines Interviews mit zwei Teilnehmern steht stellvertretend für die vielen anderen Teilnehmer, deren Fazit aus der Beschäftigung mit der persönlichen Entwicklung im Originalton wie folgt auf den Punkt gebracht wird: *Teilnehmer A* bemerkte schon seit längerer Zeit ein Gefühl innerer Unzufriedenheit. Er hatte den Eindruck, nach vielen guten Berufsjahren und in einer gesicherten Stellung

mit interessanten Aufgaben irgendwie in einer Sackgasse zu stecken, an deren Ende er stand. Sicher hätte er die Position noch länger ausüben können, aber ein unbestimmter Impuls signalisierte ihm, dass etwas fehlte und nicht so lief, wie er es sich vorstellte. Nur war nicht ihm nicht klar, welche genauen Hintergründe ihn tatsächlich zum Erleben seiner Situation bewegten. Im Kompass-Prozess konnte er durch die Zeit zum strukturierten Nachfühlen und Nachdenken sowie durch die Rückmeldungen der Teilnehmer und viele Gespräche über seine momentane Situation die notwendige Klarheit für weitere Entscheidungen gewinnen. Er machte sich anschließend auf die Suche nach einer neuen Herausforderung und fand diese darin, eine Stelle innerhalb desselben Unternehmensbereichs, aber im Ausland zu übernehmen, von der er selbst sagte, dass er sich das nie hätte träumen lassen. Im Kompass wurde er sich dieses Traumes bewusst, aber auch, dass er selbst sein Schicksal in die Hand nehmen kann, damit der Traum auch Wirklichkeit werden kann. *Teilnehmer B* konnte aufgrund von Veränderungen in der Organisation seinen bisherigen Posten in einer wichtigen Stelle des Unternehmens nicht mehr weiter führen. Die Aufgaben waren erfüllt und die Projekte abgeschlossen. Er stand vor der Herausforderung, einen seinen Fähigkeiten, Qualifikationen und Wünschen entsprechenden neuen Posten zu finden – für einen Mitarbeiter in seiner Funktion und gehaltlichen Eingruppierung keine leichte Aufgabe. Es stellte sich bald heraus, dass dies nur an einem anderen Standort möglich sein würde. Das Problem bestand unter anderem noch darin, dass die Ehefrau berufstätig war und ebenfalls ihre Stellung aufgeben müsste. Eine weitere Option wäre gewesen, eine niedriger bezahlte und weniger herausfordernde Stelle anzunehmen und am Standort zu verbleiben. Im Verlauf des Kompass-Prozesses wurden ihm die Prioritäten deutlich. Nach einem längeren Klärungsprozess entschlossen er und seine Frau sich, an den neuen Standort zu ziehen.

*Was hat Ihnen die Teilnahme am Kompass-Prozess gebracht?*

*Teilnehmer A:* „In gewisser Weise eine Art Standortbestimmung. Wichtiger aber erscheint mir aus heutiger Sicht der Erfahrungsaustausch mit Kollegen aus unterschiedlichen Bereichen, verschiedenen Hintergründen und persönlichen Eigenschaften.“

*Teilnehmer B:* „Durch Kompass wurde mir klar, was ich wirklich will und auch was ich nicht will. Im Alleingang fiel mir das schwer. Das Kompass-Seminar bot mir den Freiraum und die Umgebung, diese Problematik zu reflektieren und Klarheit zu gewinnen.“

*Was ist das Wesentliche, was sich nach dem Kompass-Prozess für Sie verändert hat?*

*Teilnehmer A:* „Ein Auslandsaufenthalt, den ich damals am wenigsten erwartet hätte.“

*Teilnehmer B:* „Meine innere Grundhaltung hat sich gewandelt. Ich stehe jetzt voll zu meinem Weg, zweifle nicht mehr und fühle mich wesentlich freier bei meinen Entscheidungen.“

*Was sind die drei wichtigsten Dinge, die Sie aufgrund Ihrer Erfahrung bei der Umsetzung des Vorhabens weitergeben möchten?*



*Teilnehmer A:* „Rechtzeitig Weichensituationen erkennen und die darin liegenden Chancen wahrnehmen. Kämpfen um die Sache und der Überzeugung willen und Ringen um die richtige Entscheidung. Sich selber treu bleiben.“

*Teilnehmer B:* „Werden Sie sich klar, was Sie wollen! Was Sie wollen ist für Sie richtig! Das persönliche Projekt, was im Seminar aufgesetzt wird, heißt nicht nur Projekt, es ist auch eines, welches man selbst konsequent managen muss. Kleine Schritte auf sein Ziel hin zu tun ist besser, als große nicht zu tun.“

*Wem würden Sie Kompass empfehlen?*

*Teilnehmer A:* „Allen Mitarbeitern mit ca. fünf bis sieben Jahren Berufserfahrung bei Siemens.“

*Teilnehmer B:* „Ganz besonders empfehle ich Kompass Menschen, die eine innere Unzufriedenheit mit ihrer gegebenen Lebenssituation verspüren und die Hilfe bei der persönlichen Zielplanung suchen. Sie haben oft das Gefühl: Das kann's doch noch nicht gewesen sein.“

Als weiteres Beispiel sei *Teilnehmerin C*, 50 Jahre, hier angeführt. Nach fünf Monaten Mutterschutz war sie zunächst zwei Wochen im Büro tätig und kam dann in das Kompass-Seminar. Trotz widriger Umstände (die kleine Tochter war im Krankenhaus und sie besuchte diese in den Nächten) war sie sehr engagiert und versäumte keine Seminarstunde, da sie intensiv nach einer Neuorientierung und -ausrichtung im Beruf suchte. Sie wollte eine ganz neue berufliche und persönliche Strategie ausarbeiten. An ihrer früheren Tätigkeit im Marketing und Eventmanagement hatte sie viel Erfolg und Spaß und wollte dahin zurück. Ein Ergebnis aus dem Workshop war, dass mit dem Ehemann ein Gespräch über ihre frühere Tätigkeit im Marketing und Eventmanagement sowie über eine neue Qualität in der Beziehung stattfinden sollte. Fünf Tage in der Woche waren für sie definitiv zu viel und zu belastend. Daher strebte sie eine Halbtagsarbeit an. In der Zeit bis zum Follow-up drei Monate später hatte das Gespräch mit dem Ehemann stattgefunden. Die doppelte Haushaltsführung wurde durch unterschiedliche berufliche Einsatzfelder bedingt wieder zusammengeführt. Der neue Standort ist durch die internationalen Aufgaben sinnvollerweise in drei möglichen Städten, die bereits ausgewählt wurden. *Teilnehmerin C* war bereit, das eigene Niveau in finanzieller Hinsicht zurückzunehmen, weil sie erkannt hatte, dass für sie andere Dinge wichtiger geworden sind. Zum ersten Mal nach 20 Jahren hatte sie sich neu beworben, erstmals wieder Bewerbungsunterlagen erstellt und das erste Bewerbungsgespräch geführt. Sie führte ein Orientierungsgespräch mit dem Betriebsrat, mit dem Ergebnis, dass Teilzeit im Vertrieb nicht möglich sei. Mit dieser Aussage wollte sie sich aber nicht zufrieden geben und recherchierte weiter. Sie wurde mit ihrem Thema öffentlich und erzählte einigen Menschen von ihrem Vorhaben. Zufällig hatte eine Bekannte eine ähnliche Problematik und auch eine passende Lösung. So hat sie es aus eigener Kraft geschafft, eine Teilzeitstelle zu finden. Die Familie zog um und ist endlich zusammen, die Beziehung ist auf einen guten Weg gebracht, das monatliche Einkommen ist zwar etwas geringer, dafür die Lebensqualität viel höher. Ihr persönliches

Fazit aus dem im Veränderungsprozess Erlebten: „Ich muss herausfinden was ich will, dazu muss ich aus dem Hamsterrad aussteigen und mir Zeit für mich nehmen. Ich muss bereit sein mich und meine Umstände infrage zu stellen, meinem Leben die Chance geben neu entworfen zu werden, wenn ich wirklich etwas verändern will. Manchmal muss die Not groß sein. Ich darf nicht weglaufen, muss mich konfrontieren. Ich muss nicht alles allein schaffen, wenn ich mit meinem Thema „öffentlich“ werde, ergeben sich oft ganz neue Perspektiven. Ich darf mich von Rückschlägen nicht entmutigen lassen. Ich muss bereit sein etwas zu wagen, alles kostet etwas, welchen Preis ich zahle bestimme ich selbst. Ich muss offen kommunizieren.“

## **Rahmenbedingungen für den Kompass-Prozess**

Soll der Kompass-Prozess erfolgreich im Unternehmen eingesetzt werden, gelten Rahmenbedingungen, die sich auf den klaren Willen des Unternehmens beziehen, diese Veränderungsprozesse als Bestandteil der Unternehmenskultur zu betrachten. Führungskräfte und Mitarbeiter müssen nicht nur wissen, dass das Unternehmen selbstständig handelnde Mitarbeiter wünscht und fördert, sie müssen auch verantwortungsvoll, ernsthaft und ehrlich damit umgehen. Ist dies nicht der Fall, wird ein derartiger Prozess schnell diskreditiert sein. Die Maßnahme steht und fällt damit, dass berufliche Veränderungen der Beschäftigten im Unternehmen prinzipiell möglich und gewollt sein müssen. Förderlich ist, dass in einem Konzern von der Größe der Siemens AG immer wieder Stellen frei werden, die über den internen Stellenmarkt weltweit und für jeden zugänglich im Intranet betriebsintern ausgeschrieben werden. Aber auch innerhalb der einzelnen Abteilungen müssen Veränderungsimpulse, damit verbundene Unruhe und „der mündige Mitarbeiter“ erwünscht sein bzw. die Vorgesetzten müssen damit umgehen können. Die Teilnehmer kommen nach den Workshops gemeinhin voller Ideen und mit Tatendrang in ihre Arbeitsbereiche zurück. Die Vorgesetzten sind in diesem Prozess als Coach in unterstützender Funktion gefordert, was aber auch bei ihnen eine Umorientierung voraussetzt. Normalerweise, um in einem Bild von Hans Heusgen zu sprechen, sind sie gewohnt wie an einem Schachbrett die Figuren zu schieben. Nunmehr müssen sie sich darauf einstellen, dass die Bauern anfangen, selbst zu laufen. Dies bedeutet für sie eine gewisse Entmachtung, zugleich jedoch auch eine Entlastung. Eine weitere wichtige Voraussetzung für die dauerhafte Implementierung der Maßnahme besteht in der etablierten betrieblichen Infrastruktur zur Weiterbildung. Zudem werden die Kosten des Trainings, das innerhalb der Arbeitszeit stattfindet, voll vom Betrieb übernommen. Dem stehen – als Gewinn für das Unternehmen – initiative, motivierte Arbeitskräfte und die langfristige Nutzung bislang brachliegender Kompetenzen und damit ein nicht unmittelbar rechenbarer, aber plausibler Mehrwert gegenüber.

## **Der Nutzen des Kompass-Prozesses**

Der Kompass-Prozess erfordert den initiativen und eigenverantwortlichen Mitarbeiter, dieser Mitarbeiter übernimmt neben der Verantwortung fürs Geschäft auch die Verantwortung für die Gestaltung seiner persönlichen Entwicklung. Diese Entwicklungs-

ziele „passen“ genau zum jeweiligen Mitarbeiter. Durch Eigeninitiative entstehen Identifikation und Motivation zur Umsetzung und zur persönlichen Weiterentwicklung. Die Kultur der „satten Zufriedenheit“ (und einer damit möglicherweise verbundenen Trägheit und Unbeweglichkeit) wird vermieden. Die Mitarbeiter erwerben im Kompass-Prozess Kompetenzen, um mit Brüchen im Berufsleben konstruktiv umzugehen. Zahlreiche Feedbacks von Teilnehmern bestätigen diese Wirkung. Aber nicht nur der Mitarbeiter profitiert von dieser Vorgehensweise. Auch die Führungskräfte erhalten wichtige und neue Informationen, um gezielte Maßnahmen zur Sicherstellung ihres Geschäftsauftrages einzuleiten:

- Der Mitarbeiter sucht sich ständig neue Herausforderungen, um die Aufgaben der Abteilung besser zu erfüllen und sich selbst weiterzuentwickeln.
- Er kann seine Gestaltungsideen/Interessen und seinen Qualifizierungsbedarf klar formulieren.
- Die Führungskraft kann offen mit dem Mitarbeiter über Ziele, Erwartungen, Gestaltungsmöglichkeiten und auch Ressourcenbegrenzungen sprechen.
- Die Führungskraft wird direkt zeitlich entlastet, da sich der Mitarbeiter selbst um die Umsetzung der vereinbarten Gestaltungsmaßnahmen kümmert.

Auch für das Miteinander der Generationen im Betrieb leistet Kompass einen wichtigen Beitrag. Die Wertschätzung der Erfahrungen gerade der älteren Kollegen führt nicht nur bei ihnen selbst zu mehr Motivation und Zufriedenheit, sondern auch die jüngeren Kollegen profitieren vom neuen Selbstverständnis der Kollegen. Die Erfahrung zeigt, dass Coaching durch einen erfahrenen älteren Kollegen, der diese Aufgabe als eine Herausforderung für sich identifiziert hat, gut angenommen wird. Tandem-Teams sind ein weiteres sinnvolles Mittel, wie erfahrene Mitarbeiter ihr wertvolles, in vielen Jahren erworbenes Wissen an Jüngere weitergeben können, in Partnerschaftlichkeit und Respekt voreinander. Generell erfolgt im Kompass-Prozess eine Würdigung der Stärken erfahrener Mitarbeiter. Dies stellt einen wichtigen Beitrag zu einer neuen Unternehmenskultur dar, die ihr Augenmerk auf das Miteinander und nicht auf (falsche) Konkurrenz legt, sondern sich auf das besinnt, was wirklich wichtig ist: auf Stärken, Fähigkeiten, in anderen Worten: auf Qualität. Dort, wo Strategie, Erfahrung, Überblick, Gelassenheit, Fähigkeit zu Konfliktlösung gefragt sind, dort finden erfahrene Mitarbeiter viele Einsatzfelder.

## **Der Kompass-Prozess als Baustein für ein präventives Agermanagement**

Der Kompass-Prozess ist ein effektives Mittel, um den Beschäftigten die Fähigkeit zur Selbststeuerung und zur Veränderungsfähigkeit als ihren individuellen Beitrag zur eigenen Gesunderhaltung zu vermitteln. Der Kompass-Prozess als vereinzelte Maßnahme wird die demografischen Probleme der Unternehmen keinesfalls lösen. Auch wenn Unternehmen und Personalentwickler noch zögerlich agieren oder mit ihren Überlegungen bezüglich des demografischen Wandels erst am Anfang stehen, so können die Beschäftigten selbst schon heute für sich selbst vorsorgen. Die vielen guten

Erfahrungen, die mit dem Kompass-Prozess vorliegen, beweisen, dass der Einzelne seinem Schicksal nicht blind ausgeliefert ist. Es gibt mehr Handlungsmöglichkeiten als man anfangs denkt. Allerdings ist dazu der Wille zum Aufbruch, die Bereitschaft zur Veränderung und die Einsicht in die Notwendigkeit der eigenen Standortbestimmung zur persönlichen Neuordnung und Neuorientierung nötig. Es braucht Raum, den solches Nachdenken benötigt, und es braucht die Zeit, die dieser Reflexion gewidmet werden muss. Beides steht mit dem Kompass-Prozess zur Verfügung und wird durch die Siemens AG ihren Mitarbeitern ermöglicht. Die Erfahrungen mit dem Kompass-Prozess legen es nahe, die Personalarbeit in den Unternehmen angesichts der demografischen Veränderungen strategisch neu auszurichten und vorhandene Ansätze stärker als bislang zu akzentuieren. Die Leitfrage muss lauten: Wie schaffe ich es, dass Menschen zufriedener arbeiten? Wie muss das Unternehmen beschaffen sein, dass Mitarbeiter sich darin wohlfühlen? Wie kommen die Bedürfnisse, Fähigkeiten und Erfahrungen der Beschäftigten zu einer möglichst optimalen Passung mit den Möglichkeiten, die das Unternehmen bietet? In anderen Worten: Nicht die Menschen sind im Sinne einer Instrumentalisierung an die Unternehmensziele anzupassen, sondern die Entwicklungsmöglichkeiten, -wege und Chancen sind so zu gestalten, dass der Einzelne sich optimal selbst entwickeln und eine persönliche Sinnperspektive im Unternehmenskontext finden kann.<sup>5</sup> Die Beschäftigten müssen eine klare Vorstellung von dem entwickeln können, wer – als menschliche Person – sie im Unternehmen werden können und wie viel von dem, was ihnen bedeutsam und wichtig ist, in die Wirklichkeit umgesetzt werden kann. Letztlich geht es um die Achtung der Würde der Person. „Anders kann die Würde der Menschen nicht geachtet werden, denn die menschliche Würde besteht darin, dass Menschen immer und überall Subjekte sind und niemals und nirgendwo zu Objekten, zu jederzeit austauschbaren Arbeitskräften oder einem anonymen Produktionsfaktor erniedrigt werden dürfen.“<sup>6</sup>

Nicht Mittel zum Zweck sein, das setzt die Freiheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter voraus. Der Wert der Freiheit ist hierbei besonders wichtig, da in vielen „Kochbüchern“ zur Mitarbeiterführung ein mechanistisches Menschenbild zugrunde gelegt scheint. Es wird allzu oft Machbarkeit von Dingen wie z. B. Motivation suggeriert, Dinge, die aber nicht auf Rezept herzustellen sind. Der Mensch ist keine Maschine, die nur richtig programmiert, gefüttert werden muss, um zu funktionieren. Unternehmen und Führungskräfte denken manchmal zu sehr ans Geschäftsergebnis, weniger daran, wie wichtig die Menschen „gestrickt“ sind, die diese Ergebnisse erreichen sollen. Sind die Horizonte klar, und wissen die Beschäftigten, wo ihr Platz sein könnte, was sie verwirklichen können, erst dann wird echte Motivation freigesetzt – durch eine neue Sichtweise auf den Menschen.

---

5 vgl. H. Graf, *Die kollektiven Neurosen im Management*, Wien 2007, S. 24 ff. Der Unterschied ist nichts weniger als die Differenz zwischen Haben und Sein. Es geht darum, ein Mehr an Persönlichkeit und Sinn, nicht nur an formaler Karriere zu ermöglichen.

6 J. Moltmann, *Gott im Projekt der modernen Welt*, Gütersloh 1997, S. 146.

## Ein biografieorientiertes Personalmanagement aufbauen

Eine Konsequenz, vielleicht sogar die bedeutsamste, aus den Überlegungen zu den notwendigen Folgerungen aus den demografischen Veränderungen besteht darin, nicht nur die Älteren, sondern alle Lebensalter mit ihren spezifischen Anforderungen und Erfordernissen zu betrachten. Gerade aber die jüngeren Beschäftigten müssen im Sinne einer an Präventionsgesichtspunkten orientierten Arbeitsgestaltung auf den Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit, vor allem im Hinblick auf Qualifikation und Gesundheit, in den Fokus des Interesses rücken.

Verantwortung heißt dabei Verantwortung für das ganze Leben in allen seinen Facetten und Dimensionen. Verantwortung ist nicht teilbar und umfasst Aspekte des Privaten, der Freizeit, der Familie, des gesellschaftlichen Engagements, und nicht allein die Verantwortung für die Aufgaben am Arbeitsplatz. Der Betrieb, der dies erkennt und fördert, ist auf die Zukunft vorbereitet. Instrumente hierzu, wie beispielsweise Teilzeit und Sabbatical, sind reichlich vorhanden, finden jedoch nicht in dem Umfang Anwendung, wie es sein könnte und im Sinne der Prävention sein müsste. Ein weiterer bedeutsamer Faktor für eine an Lebensphasen orientierte Personalentwicklung ist es, Maßnahmen zu unterstützen, die eine Ausgewogenheit der Lebensführung ermöglichen. Dies sind alle Möglichkeiten, die unter dem Namen „Work life balance“ subsumiert werden können. Dazu gehören Betriebskindergärten, Ferienbetreuung für Kinder, Regelungen bei Notfällen wie Erkrankungen und anderen unvorhersehbaren Ereignissen sowie nicht zuletzt das Thema „elder care“, das in einer alternden Gesellschaft Beschäftigten die Sorge um pflegebedürftige Angehörige erleichtert.

## Wertschöpfung durch Wertschätzung

Vor dem Hintergrund steigender Arbeitsbelastungen und dem Wissen um älter werdende Belegschaften ist in erster Linie ein Umdenken gefordert. Gefordert ist eine Wiederentdeckung des Wertes der Person, eine Wendung zum Einzelnen und, wenn man so will, in gewissem Sinne eine „Re-Humanisierung“ der Arbeitswelt. Dies in dem Sinn, als das Umdenken sich auf den Menschen rückbesinnen muss. So viele neue Instrumente müssen nicht erfunden werden, es wäre schon viel erreicht, wenn die vorhandenen Instrumente in einem neuen Geist gelebt würden. Es geht darum, einen neuen Umgang mit den Mitarbeitern zu finden. Wenn nicht wirklich Ernst gemacht wird mit der zwar viel zitierten Bekundung, der Mensch stehe im Mittelpunkt (und ist nicht nur „Mittel, Punkt!“), dann werden die Unternehmen ein ernsthaftes Problem mit der Wettbewerbsfähigkeit bekommen. Angesichts der Belastungen und der oft kurzfristigen Denk- und Handlungsweise in den Strategien der Unternehmen werden dann die Krankheitszahlen steigen und die Gesundheit der Menschen wird in den Unternehmen immer größeren Schaden nehmen. Die Anzeichen dafür und die Trends der letzten Jahre sind unübersehbar und statistisch belegbar.<sup>7</sup> Aus meiner per-

---

*Fußnote 7 siehe Seite 124*

sönlichen Warte als Erziehungswissenschaftler und Logotherapeut möchte ich eine Erfahrung aus dem Kompass-Prozess hervorheben: Wir brauchen Führungskräfte, die ein neues Paradigma von Führung vorleben. In den Workshops werden als Berater der Teilnehmer Führungskräfte eingeladen, die dort die Funktion erfüllen, den Orientierung suchenden Mitarbeitern Feedback, Rat und Unterstützung zu geben. Sie erfüllen damit die Rolle, die man in vergangenen Zeiten den Alten in der Gesellschaft zugeschrieben hat. Wenn man sich den Ursprung des Wortes Therapie vor Augen führt, dessen griechische Wurzeln auf „Dienen“ und „Verehren“ zurückgeführt werden können, dann brauchen wir eine, in diesem wohlverstandenen Sinne, „Therapie“ bzw. „Re-Humanisierung“ der verschiedenen Führungsparadigmen. Das vorherrschende technisch-methodische Verständnis von Führung muss um eine anthropologisch-philosophische Dimension erweitert und von ihr umfasst werden, um die Reduktion des arbeitenden Menschen auf eine funktionierende Maschine abzuwenden. Führen ist auch Dienstleistung für die Mitarbeiter, Führen als Verehren oder „Pflege“<sup>8</sup> der Menschen, die geführt werden, Führen als Verantwortung für das Wohlergehen der anvertrauten Menschen, für die Eröffnung von Sinnerfahrungen und Entwicklungsmöglichkeiten. Mit anderen Worten: Wertschöpfung durch Wertschätzung. Der Erfolg dieser Wertschöpfung besteht in selbstbewussten, mutigen und motivierten Mitarbeitern, die zunehmend in die Lage versetzt werden, ihre Geschicke eigenverantwortlich erfolgreich selbst zu steuern. Diese Mitarbeiter bilden das Fundament eines gesunden Unternehmens. Es bietet Herausforderungen, Freude an deren Bewältigung und es hat die Kraft, in einer globalisierten Welt erfolgreich zu bestehen – gerade mit älter werdenden Beschäftigten.

---

7 Auf europäischer Ebene z. B. Paoli, Pascal & Merlié, Damien, Third European Survey on Working Conditions 2000, European Foundation for the improvement of Living and Working Conditions; auf nationaler Ebene z. B. Hasselhorn et al., Psychosoziale Faktoren in der betriebsärztlichen Tätigkeit, Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, S. 8 ff., Dortmund 2003 sowie die Veröffentlichungen der Initiative für eine neue Qualität der Arbeit (INQA) der Bundesregierung, nachzulesen unter [www.inqa.de](http://www.inqa.de).

8 So wie M. Kastner es bereits 1994 in seinem beim Quintessenz Verlag Berlin erschienenen Buch „Personalpflege. Der gesunde Mitarbeiter in einer gesunden Organisation“ formuliert hat.

# Die Auswirkungen von Altersunterschieden in Arbeitsteams

---

FRANZ JOSEF GELLERT UND BEN KUIPERS

Eine empirische Studie über die Zusammenarbeit unterschiedlicher Generationen in Teams der Automobilhersteller-Industrie

## Einleitung

In Unternehmen werden ältere Arbeitnehmer selten als eine Quelle von Talenten mit Fähigkeiten und Wissen wahrgenommen. Wir führten deshalb eine Studie bei einem Lkw- Kabinen-Produzenten in Schweden durch, um zu sehen, ob die älteren Mitarbeiter wertvolle Beiträge zu ausgewählten Prozess- und Leistungsfaktoren erbringen. Das Unternehmen hat ca. 2.000 Mitarbeiter beschäftigt, die in ca. 150 Teams aufgeteilt sind. Es ist ein Traditionsunternehmen in Schweden, das seit einiger Zeit auf dem Weg zu teamorientiertem Arbeiten ist. Unser Interesse galt den Produktionsteams – von der Pressstation bis zur Zusammensetzung –, um zu sehen, ob sich die Altersdifferenz zwischen Mitarbeitern auf die Prozesse (Zufriedenheit, Involvement, gegenseitiges Lernen, Entscheidungsfindung und Feedback) und die Leistungen (Qualität, Krankheit und Burnout) auswirkt. An dieser Stelle sei erwähnt, dass wir bewusst den Fokus auf die erwähnten Faktoren gelegt haben, um die These der Face-to-Face-Interaktionen und deren Auswirkungen zu prüfen (siehe Kühl, 2004), wobei demografische Faktoren wie Ausbildung, Geschlecht etc. berücksichtigt wurden (siehe Ergebnisse). Obwohl das Alter in verschiedene Alterskonzepte gegliedert werden kann – biologisches Alter, chronologisches, psychologisches, mentales, und funktionales Alter –, sahen wir uns veranlasst, den Fokus auf das funktionale Alter zu legen, damit dieser Faktor in unserer Untersuchung operationalisiert und konzipiert werden konnte. Aus diesen Überlegungen folgt, dass andere Faktoren wie z. B. Entlohnung, soziales, individuelles oder organisatorisches Umfeld, Arbeitsplatzgestaltung – wie es in der Industriesoziologie verbreitet ist – bei unserer Betrachtung außen vor blieben.

Die bedeutendste Erkenntnis unserer Studie ist, dass mit steigendem Durchschnittsalter in einem Produktionsteam die Prozesse besser verlaufen und Leistungen gestei-

gert werden können. Wir fanden in unserem Untersuchungsobjekt allerdings keine Ansätze für die Annahme, dass die reine Altersdifferenz der Mitarbeiter Einflüsse ausüben würde. Unsere Resultate zeigen, dass die Zusammenarbeit zwischen älteren und jüngeren Mitarbeitern zu fördern ist und positiv von Führungspersonen beeinflusst werden sollte. Auf Basis unserer Ergebnisse lassen sich folgende Empfehlungen an Führungskräfte formulieren:

- Ältere Arbeitnehmer sind hinsichtlich ihrer intellektuellen Anregung zu fördern.
- Ihnen ist für die immer weiter steigenden kognitiven und physischen Anforderungen in der zweiten Hälfte ihres Arbeitslebens Raum zu geben.
- Die Zusammenarbeit zwischen jüngeren und älteren Arbeitnehmern in Produktionsteams ist zu unterstützen und positiv zu begleiten.

Laut Peterson/Spiker (2005) sollten Organisationen über verschiedene Incentive-Programme für ältere Arbeitnehmer nachdenken. Exemplarisch wird die Flexibilität in der Personalpolitik oder das Aufsetzen von Wissenstransfer-Programmen genannt. Ältere Arbeitnehmer selbst sollten von sich aus ebenfalls ständig bemüht sein, ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten zu verbessern. Dies hat Einfluss auf die Produkt- und Servicequalität und ist daher für das gesamte Team oder die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens von entscheidender Bedeutung.

Wir zeigen auf den folgenden Seiten zunächst die Ergebnisse unserer Untersuchung auf. Dann führen wir den Leser über weitere Hintergrundinformationen zu unserem eingesetzten Modell und beschreiben die anschließende Methodologie. Abrunden werden wir unseren Artikel mit einigen Begrenzungen unserer Untersuchung und mit einem Ausblick auf weitere Forschungsansätze.

## Ergebnisse

Wir nutzten ein theoretisches Modell von Milliken/Martins (1996), um die Theorien über altersbedingte Effekte auf Teamebene zu analysieren. Dafür untersuchten wir Team-Faktoren für affektive, kognitive und kommunikationsbezogene Auswirkungen und deren langzeitliche Auswirkungen auf Teamebene. Die Ergebnisse unserer Studie zeigen wichtige Altersdurchschnittseffekte bezüglich der Funktionsfähigkeit als Arbeitsteam. Ein ansteigender Altersdurchschnitt scheint signifikante positive Effekte auf die Prozess- und Leistungsfaktoren zu haben. Die Größe der Produktionsteams bestand im Durchschnitt aus elf Teammitgliedern. Die Altersgruppierung in den Teams mit den besten Ergebnissen rangierte von 29 bis 43 Jahren. Wenn ein Team diese Gruppierung repräsentierte, konnten die stärksten positiven Entwicklungen in den Prozess- und Leistungsbereichen festgestellt werden. In den Altersgruppierungen davor und danach fanden positive statistische Entwicklungen statt, die nicht so ausgeprägt waren wie in der zuvor erwähnten Gruppe.

Zum Thema Job-Zufriedenheit und Involvement konnten wir feststellen, dass Teams mit höherem Durchschnittsalter mehr Spaß an der Arbeit hatten und sich im Team



und in der Organisation gut aufgehoben fühlten. Dies mag in Bezug zu der Betriebszugehörigkeit stehen und stimmt mit den Erfahrungen anderer Forscher wie Sterns/Miklos (1995) überein. Sie fanden heraus, dass Jobzufriedenheit konsistent mit zunehmendem Alter und dem daraus begründeten Prozess- und Leistungserhalten steigt. In den Bereichen gegenseitiges Lernen, Feedback und Entscheidungsprozesse haben die Teams vom höheren Durchschnittsalter profitiert. Höheres Durchschnittsalter geht einher mit über Jahre hinweg gesammelter Erfahrung und bildet intellektuelles Kapital (Peterson/Spiker, 2005). Dies kann effektiv für gegenseitiges Lernen genutzt werden. Teams mit höherem Durchschnittsalter zeigen ebenfalls gutes, motivierendes Teamverhalten. Hinsichtlich Feedback haben wir eine geringere, aber signifikante Beziehung zum Durchschnittsalter gefunden. Ähnlich verhält es sich mit dem Verlauf von Entscheidungsprozessen, die sich mit zunehmendem Durchschnittsalter ebenfalls verbessern. Das mag in Beziehung zum Wissen über die Arbeit stehen, aber ebenso mag das gestiegene Verständnis über das Zusammenarbeiten mit anderen Kollegen im Team und einem gestiegenen Verständnis der eigenen Organisation eine Rolle spielen. Weitere Erklärungen sind schwer zu finden und könnten in der Geschichte der Firma liegen, da Teamarbeit ca. zehn Jahre vor unserer Untersuchung eingeführt wurde. Seit dieser Zeit erfahren Teamarbeit, Gruppendynamik und Gruppenentwicklung eine hohe Aufmerksamkeit im Unternehmen und durch die Verantwortlichen. Es scheint sich auszuzahlen, dass Teams mit einem höheren Durchschnittsalter öfter eingesetzt werden, da die Arbeitnehmer unter anderem gelernt haben, offener zu kommunizieren, zu kooperieren und auch Feedback zu geben. Teams mit höherem Durchschnittsalter scheinen auch eine bessere Qualität der Arbeit zu produzieren. Dies mag wiederum mit Erfahrung, Wissen und Verantwortungsgefühl für Qualität zu korrelieren, was auch Forscher wie Sterns/Miklos (1995) feststellten.

Teams mit höherem Durchschnittsalter müssen sich allerdings anstrengen, um mit dem täglichen Arbeitstempo Schritt zu halten. Die älteren Mitarbeiter haben jedoch weniger Interesse als ihre jüngeren Kollegen gezeigt, sich selbst Stress aufzuladen. Das hat wiederum dazu geführt, dass sie einen ausgeglicheneren Produktionsplan vorweisen konnten und ein besseres Ergebnis in Bezug auf Krankheitstage und Burnout-Syndrome erzielten. Die Studien von Peterson/Spiker (2005) und de Lange et al. (2006) unterstützen unsere Ergebnisse, dass nämlich nicht automatisch mit ansteigendem Alter die krankheitsbedingte Abwesenheit und die Burnout-Syndrome zunehmen. Altersunterschiede zwischen einzelnen Personen scheinen keinen Einfluss auf die Prozesse und die Teamleistungen zu haben. Diese Ergebnisse sind nicht deckungsgleich mit anderen Forschern (cf. Milliken/Martins, 1996). Sie fanden klare Beweise für den Einfluss von Altersunterschieden auf Prozesse (kurzfristig) und Leistungen (langfristig). Ein möglicher Grund, warum wir diesbezüglich keine Ergebnisse haben, kann mit dem getesteten Modell zu tun haben. Eine weitere Erklärung für solche Resultate mag darin liegen, dass die Altersdifferenz in dem gewählten Arbeitsumfeld nicht sehr hoch ist, was wiederum durch die verstärkte Repräsentanz der Altersgruppe von 29 bis 43 Jahren bestätigt wird. Wie bereits erwähnt, ist das interessanteste Ergeb-

nis unserer Untersuchung, dass der ansteigende Altersdurchschnitt in Produktionsteams positiv signifikant zu allen Prozess- und Leistungsvariablen der Teams steht. Wenn diese Ergebnisse vergleichbar sind mit anderen Organisationen und Teams, dann scheint eine alternde Belegschaft positive Effekte zu haben und liefert somit wichtige Erkenntnisse für die Teamentwicklung und Teamzusammensetzung.

## **Auswirkungen auf Praxis und Forschung**

Unsere Ergebnisse sind vielversprechend hinsichtlich der alternden Belegschaften und sollten Firmen veranlassen, ihre älteren Mitarbeiter mehr zu umsorgen und stärker als wertvolle Mitarbeiter zu schätzen. Teamwork und Teamleistungen profitieren von älteren Mitarbeitern, zumindest in Produktionsteams. Deshalb sollte die Aufmerksamkeit auf das Team-Management gerichtet sein und vonseiten der Personalpolitik sollte Teamwork mit älteren Arbeitnehmern unterstützt werden. Besonders im produzierenden Gewerbe, in dem wir unsere Studie durchführten, ist es wichtig, ältere Arbeitnehmer aktiv am Produktionsprozess zu beteiligen. Neue Stellenbeschreibungen und Automationen an Arbeitsplätzen schaffen eine andere Arbeitsumgebung, in welcher weniger physischer Stress stattfindet und mehr Raum für Entscheidungs- und Lernprozesse entwickelt werden kann. Dies könnte dazu führen, den Wissenstransfer von älteren zu jüngeren Arbeitnehmern zu unterstützen und die Teamarbeit zu fördern und weiterzuentwickeln. Neue Arbeitsplatzbewertungen würden dazu beitragen, die Beschäftigung zu erhöhen und die alternde Belegschaft an Arbeitsprozessen aktiv teilhaben zu lassen. Obwohl wir keine gravierenden Effekte der individuellen Altersunterschiede festgestellt haben, gilt es bei Teamzusammensetzungen mehr ältere Arbeitnehmer zu integrieren und den Altersdurchschnitt zu erhöhen.

Die positiven Ergebnisse unserer Studie unterstützen die Weiterentwicklung der Personalpolitik in Unternehmen, ältere Mitarbeiter zu beschäftigen. Das kann in neue Rekrutierungsmaßnahmen, in Trainings, in Gesundheitsvorsorge und die Reintegration älterer Mitarbeiter münden. Ebenso sind die Ergebnisse bei der Teamzusammensetzung zu berücksichtigen. Das nächste Jahrzehnt präsentiert uns Herausforderungen, die von der Verrentung und dem Ausschluss älterer Mitarbeiter bis zur Verbesserung von Arbeitsbedingungen für verschiedene Gruppen der alternden Belegschaft reichen werden. Dieser Trend macht multidisziplinäre Maßnahmen erforderlich. Eine koordinierte Zusammenarbeit von Regierungen und Sozialpartnern sowie von Arbeitnehmern selbst, ist zu empfehlen. Es gibt die ersten messbaren Ansätze von Veränderungen in Unternehmen. Ein Investment in die alternde Belegschaft erfordert ein fundamentales Umstrukturieren von Konzepten und Verhaltens-(Denk)weisen. Ältere Arbeitnehmer müssen künftig mehr darauf bedacht sein, dass sie ihre Beschäftigungsfähigkeit und Karrierechancen erhöhen und Diskriminierung und andere Barrieren im Arbeitsleben aktiv beiseite schaffen.

## Hintergründe

Teams werden in vielen Organisationen eingesetzt, um komplexe Aufgaben zu lösen und um die Firmenleistung zu erhöhen (O'Connell et al., 2002). Immer mehr ältere Arbeitnehmer werden zukünftig in Arbeitsteams tätig sein. Die meisten Beschreibungen von Arbeitsteam-Demografien betonen die Tatsache, dass das Durchschnittsalter der Teams stetig ansteigt (Jackson et al., 1995). Die Bedeutung dieser Entwicklung wird, zum Beispiel, von Schalk et al. (2009) in einem Positionspapier mit folgendem Statement untermauert: „Unter Beachtung unterschiedlicher Leistungsebenen verdient die Teamebene spezielle Erwähnung im Verhältnis zum Altersfaktor. Wobei hier nicht nur das Durchschnittsalter bedeutsam ist, sondern auch die Alterszusammensetzung eines Teams“.

Organisationen sehen Schwierigkeiten darin, Teams mit mehrheitlich älteren Belegschaften zu managen, weil ältere Arbeitnehmer oft von Stereotypen und Vorurteilen begleitet werden. Obwohl die Anzahl der Studien über das ansteigende Alter in Teams und dessen Effekte auf Prozesse und Leistungen (Sterns/Milos, 1995; Rhodes, 1983; Waldman/Avolio, 1986; Elfenbein/O'Reilly III, 2005) in letzter Zeit gestiegen ist, wird in den meisten Fällen der Fokus auf das biologische Alter als leicht erkennbarer Faktor gelegt. Des Weiteren wird Alter in Kombination mit anderen Charakteristika zusammen behandelt (O'Reilly III et al., 1999; Sterns/Miklos, 1995; Milliken/Martins, 1996; Jackson et al., 2003; Tsui/O'Reilly III, 1989). Die Studien, die über Alterseffekte publiziert wurden, versäumten es, auf die direkten durchschnittlichen Alterseffekte und Altersdifferenzen und deren Auswirkungen auf die Prozesse und Leistungen auf Team-Ebene zu schauen.

Es gibt verschiedene Gründe solche direkten Effekte in Arbeitsteams zu erforschen.

Erstens, wenn wir von der Ebene des individuellen Alters auf die Teamebene gehen, ist wenig Wissen in Forschungskreisen über die Dynamik und die Leistungen in Arbeitsteams vorhanden. Zweitens, es gibt Anregungen von anderen Forschern, die Studien über Alterseffekte in Arbeitsteams auf Teamebene zu erweitern, da wenig empirisches Material, im Gegensatz zu Studien auf individueller Ebene, vorhanden ist (Milliken/Martins, 1996; Jackson et al., 1995; Horwitz, 2005; Schalk et al., 2009). Drittens, ein ansteigendes Durchschnittsalter in Teams ist festzustellen. Es ist wenig darüber bekannt, ob die Fähigkeiten der Verantwortlichen für die Teamentwicklung sich reduzieren hinsichtlich der Behandlung und Umsorgung älterer Arbeitnehmer.

Daher lautete unsere zentrale Forschungsfrage: Wie verändern das Durchschnittsalter und die Altersdifferenzen direkt die Team-Prozesse und die Team-Leistungen? Wir denken, dass unsere Studie nicht nur einen wertvollen Beitrag zu Theorien in den Sozialwissenschaften und Organisationswissenschaften leistet, sondern auch zu Wissenschaften in den Bereichen Team-Management und Human Resource Management. Verschiedene Industriezweige werden durch unsere Ergebnisse unterstützt und können von unseren neuen Erkenntnissen profitieren. In den folgenden Abschnitten beschreiben und definieren wir Team-Charakteristika in Bezug auf funktionales Alter

und Arbeitsteams sowie die von uns selektierten Faktoren der Team-Prozesse und Team-Leistungen.

## Die Relation von Alter und Arbeitsteams

### Alter

Alter oder altern kann betrachtet werden als ein multi-dimensionaler Prozess, der nicht leicht mit einer einzigen Definition zu beschreiben ist, und er beinhaltet außerdem einen Funktionswechsel über einen zu betrachtenden Zeitraum (Schalk et al., 2009). In der Literatur finden wir Definitionen zum Alter wie z. B. chronologisches, funktionales, biologisches, psychologisches und Lebensspannen-Alter (de Lange et al., 2006; Sterns/Miklos, 1995; Sterns/Doverspike, 1989). Schalk et al. (2009) sagt zum Beispiel, dass funktionales Alter ein medizinisches Konstrukt ist, in welchem eher die aktuell gelebten Lebensjahre zählen als der Gesundheitsstatus, der einen bestimmten Altersstatus determiniert. Wir folgen der Definition des funktionalen Alters.

### Arbeitsteams

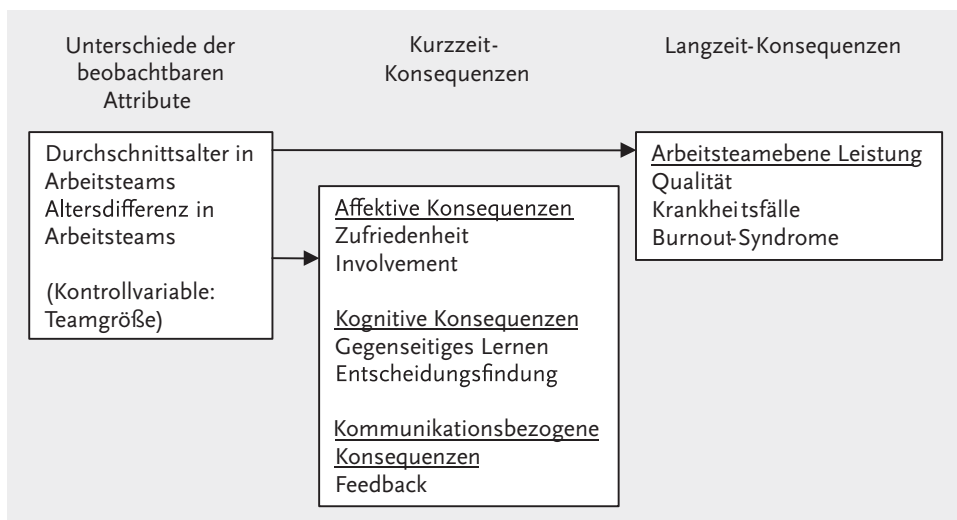
Zurückliegende Studien über Arbeitsteams kamen zu verschiedenen Definitionen von Teams. Zum Beispiel, Sundstrom et al. (2000) machen eine Unterscheidung zwischen „Produktionsgruppen“, bestehend aus Frontline-Mitarbeitern, die wiederholt messbare Leistungen liefern, und „Servicegruppen“, die mit Kunden Transaktionen durchführen und mit Kunden kooperieren (Kuipers, 2005). Eine mehr generelle Definition von Arbeitsteams kann man bei Cohen/Bailey (1997) finden: „Arbeitsteams sind Einheiten, die die täglich anfallenden Arbeiten durchführen“. Hybride Formen von Arbeitsteams wie z. B. selbstführende, selbstbestimmende und eigenverantwortliche Arbeitsteams sind in Organisationen ebenfalls anzutreffen. Neben den Studien über Arbeitsteams ist ein wissenschaftliches Interesse an der Heterogenität und Homogenität von Teams und dessen Auswirkungen auf Prozesse und Leistungen entstanden (Horwitz, 2005; Milliken/Martins, 1996; Williams/O'Reilly III, 1998). Wir definieren Arbeitsteams in unserem Artikel als Teams, die täglich anfallende Arbeiten erledigen und sich selbst managen, um die höchstmögliche Leistung zu erzielen.

### Die Beziehungen zwischen Alter und Teamwork

Wir können die Theorien über Teams und deren Beziehung zum Alter in zwei grundlegende Denkrichtungen oder Konzepte einteilen (Horwitz, 2005). Erstens, das Konzept des Ähnlichkeits-Paradigmas, dessen Forscher proklamieren, dass Team-Mitglieder, die sich in Lebensjahren ähnlich sind, positive Aspekte wie zum Beispiel offene

Kommunikation, Verständnis, Rückkopplung und mehr Produktivität aufweisen als heterogene Teams und somit die Leistungen positiv beeinflussen (Wiersema/Bantel, 1992; Rhodes, 1983). Auf der anderen Seite scheinen Unterschiede im Alter negativ mit Team-Leistung und sozialer Integration zusammenzuhängen (Jackson et al., 1995; Milliken/Martins, 1996). Zweitens gibt es die kognitiven Ressourcen-Theorien, in welchen Altersunterschiede zwischen Team-Mitgliedern möglicherweise zu einer erweiterten Perspektivenbetrachtung und Erfahrung führen, was zur Verbesserung der Entscheidungsqualität und somit zur Anhebung der Gesamtleistung beiträgt (Cox/Blake, 1991). Es führt aber auch zu negativen Aspekten wie dem Zurückhalten von Wissen, die Tendenz das Team zu verlassen oder die Konflikte ansteigen zu lassen (Milliken/Martins, 1996; Pelled, 1996; Pelled et al., 1999). Gemäß Horwitz (2005) enden alle Studien mit unterschiedlichen Resultaten und lassen einen direkten Bezug zwischen Alter und den direkten Auswirkungen auf Team-Prozesse und deren Leistungen nicht erkennen.

### Das Modell von Milliken/Martins (1996)



**Abb. 1:** Forschungsmodell (basierend auf Milliken/Martins, 1996)

Das Modell von Milliken/Martins (1996) half uns, die Theorie über direkte Alterseffekte auf die Prozesse und Leistungen auszudehnen. In dem Modell werden zwei unterschiedliche Kategorien von Diversität betrachtet. Erstens, schnell zu entdeckende Attribute wie zum Beispiel das Alter an sich und unterschwellige Attribute wie Skills und Wissen. Das Ergebnis dieser Einteilung führt zu zwei Konsequenzen: Kurz- und Langzeit-Folgen. Die schnell wahrnehmbaren Attribute sind direkt den Kurz- und Langzeit-Folgen zugeordnet. Zweitens, Milliken/Martins (1996) unterteilen die Kurzzeitfolgen in vier Kategorien: affektive (z. B. Zufriedenheit), kognitive (z. B. Inno-

tion), symbolische (z. B. Verhalten) und kommunikative Konsequenzen. Daraus folgt, dass die Attribute der Kurzzeitfolgen Effekte auf die Langzeitfolgen wie z. B. auf Leistungen haben, welche sich auf Individualebene, Gruppen- und Firmenebene beziehen. Wir haben bewusst dieses Modell gewählt, um die Effekte von Alter in Teams zu studieren, wobei wir das Alter und die Altersdifferenz berücksichtigen und den Empfehlungen von Schalk et al. (2009) folgen. Das Modell dient uns auch als konzeptionelles Gerüst, um die Theorie über die direkten Alterseffekte zu erweitern, indem wir einige Begriffe und Definitionen angepasst haben. Diese Vertiefung war erforderlich, weil Milliken/Martins (1996) das Alter nur aus Diversitäts-Effekten heraus betrachtet haben. Wir haben unsere Begriffe in das Modell der Kurz- und Langzeit-Folgen eingefügt und angepasst (siehe Modell – Abbildung 1).

## Methodologie

### Teilnehmer

Wir haben unser Modell mit Daten einer Langzeitstudie getestet, die vom zweiten Autor in einer schwedischen Automobilfirma durchgeführt wurde (Kuipers, 2005). In dieser Firma arbeiten ca. 2.000 Mitarbeiter in mehr als 150 Teams in fünf Produktionsabteilungen (Presswerk bis Instandsetzung) und verschiedenen anderen Abteilungen wie z. B. Logistik und Ingenieurwesen (Servicebereiche). Die Produktionsteams repräsentieren 75 % der Belegschaft, während Serviceteams 25 % widerspiegeln. Annähernd 83 % der Mitarbeiter sind Männer, ca. 10 % sind Frauen, welches eine normale Verteilung in der schwedischen Automobilindustrie darstellt (cf. Berggren, 1993) (Die fehlenden 7,5 % beziehen sich auf nicht vorhandene Daten). Die durchschnittliche Teamgröße liegt bei elf Mitarbeitern, wobei die Spanne von acht bis 15 Teammitgliedern reicht. Das Durchschnittsalter beträgt 36 Jahre, wobei ca. 60 % jünger als 36 Jahre und 40 % älter als 36 Jahre sind. Die Alterskonzentration um den Durchschnittswert liegt bei 29 bis 43 Jahren. Produktionsteams mit diesem Alters-Cluster erzielten die signifikantesten statistischen Ergebnisse hinsichtlich der Prozesse und Leistungen.

Die Erhebung der Daten erfolgte durch Fragebogen, die in den erwähnten fünf Produktionsabteilungen und Serviceabteilungen von den Mitarbeitern ausgefüllt zurückgegeben wurden. Die Rücklaufquote betrug mehr als 70 %. Die Teamleiter bzw. Abteilungsleiter haben die Fragebogen während der Teammeetings an die Mitarbeiter ausgehändigt.

### Messungen

Durchschnittsalter und Altersdifferenzen (Standardabweichung) wurden für alle Teams auf Teamebene kalkuliert, indem die individuellen Daten zur Teamebene

aggregiert wurden. Innerhalb der Prozesse benutzten wir für die Faktoren die anerkannte 5-Punkte-Likert-Skala mit Durchschnittswerten auf Teamebene. Die Werte Abwesenheit durch Krankheit und Produktqualität wurden durch die Firma zur Verfügung gestellt. Abwesenheit durch Krankheit wurde als Zahl der Krankheitsmeldungen eines Teams pro Jahr ermittelt, damit die saisonalen Schwankungen ausgeglichen wurden. Produktqualität wurde mit der Anzahl von Null-Fehler-Produkten gemessen, die ein Produktionsteam innerhalb von vier Wochen erarbeitet hat.

## **Analysen**

Die Daten wurden zur Teamebene aggregiert und mithilfe des hierarchischen Multi-Regression-Modells in SPSS analysiert (Field, 2000; Miles/Shevlin, 2001). Wir haben dieses Modell gewählt, weil es eine anerkannte Technik zur Modellierung von Beziehungen für einen oder mehrere Faktoren ist (Miles/Shevlin, 2001). Nacheinander testeten wir die kurz- und langfristigen Faktoren als abhängige Variablen. Die Teamgröße wurde als Kontrollvariable eingegeben, gefolgt vom Durchschnittsalter und den Altersdifferenzen. Die Vertrauenswürdigkeit der Daten testeten wir mit Cronbach  $\alpha$ . Es ergab in allen Fällen einen hohen Wert.

## **Kurzfristige Konsequenzen**

Eine starke positive Beziehung zwischen Alter und affektiven Konsequenzen war festzustellen. Über 22 % konnten für das Involvement durch den Altersdurchschnitt in Teams erklärt werden, hingegen 30 % für die Zufriedenheit. Zwischen dem ansteigenden Durchschnittsalter und den kognitiven Konsequenzen wurden signifikante Beziehungen ermittelt, die sich mit 24 % für das gegenseitige Lernen niederschlugen. Für die Entscheidungsprozesse konnten nur 3 % ermittelt werden. Die kommunikationsrelevanten Konsequenzen wie Feedback waren ebenfalls positiv beeinflusst durch das Durchschnittsalter. Für alle kurzfristigen Konsequenzen zeigten die Daten positive signifikante Effekte. Hinsichtlich der Altersunterschiede konnten in dem untersuchten Teil der Firma keine Effekte auf die kurzfristigen Konsequenzen ermittelt werden.

## **Langfristige Konsequenzen**

Die Ergebnisse zeigen starke, positive signifikante Relationen zwischen dem Durchschnittsalter in Teams und den langfristigen Konsequenzen. In Teams mit höherem Durchschnittsalter fanden wir geringere Effekte hinsichtlich der Krankheitsfälle und den Burnout-Syndromen. Über 23 % der Burnout-Syndrome konnten auf Basis der Beziehung zum Durchschnittsalter und 33 % bezüglich der Krankheitsfälle ermittelt werden. Die Zahl der Krankheitsfälle sank in den Teams mit höherem Durchschnittsalter. Auch im Fall der Qualität haben wir positive Effekte in Relation zum Alter ermittelt, sodass wir konkludieren können, dass alle langfristigen Konsequenzen positiv

vom ansteigenden Durchschnittsalter in Teams profitieren. Wieder wurden für die Altersdifferenz keine Effekte auf langfristige Konsequenzen erkennbar.

### **Begrenzungen unserer Studie und zukünftige Forschungsansätze**

Verschiedene Begrenzungen der vorliegenden Studie sind zu nennen: Erstens, unsere Daten sind in **einer** produzierenden Organisation erhoben worden. Obwohl eine Vielzahl von Teams inkludiert war, lag der Fokus auf Produktionsteams. Die gefundenen Beziehungen und Aussagen mögen von der Tatsache beeinflusst sein, dass überwiegend Produktionsmitarbeiter einbezogen waren und weniger die Serviceteams, die in späteren Forschungen noch mit einzubeziehen sind. Zweitens ist die Tatsache zu nennen, dass das Durchschnittsalter in den Teams mit 36 Jahren nicht sehr hoch war (eine Standardabweichung von 7,3 Jahren). Vielleicht ist das ein Spezifikum für die gewählte Organisation und deshalb nicht als eine generelle Beobachtung in Produktionsfirmen zu manifestieren. Mehr Forschung in anderen Industriebereichen wäre erforderlich, um unsere Resultate vergleichbar zu machen. Drittens, die Daten wurden in Schweden erhoben, und eventuell wirkt sich eine kulturelle Dimension auf die Alterseffekte aus, zumindest Effekte hinsichtlich der kulturell unterschiedlichen Einstellung zum Alter. Viertens, bei der Erklärung der Beziehungen zwischen dem Durchschnittsalter und den kurz- und langfristigen Konsequenzen haben wir kausale Effekte festgestellt. Obwohl es ungewöhnlich ist, dass das Durchschnittsalter von kurz- und langfristigen Konsequenzen beeinflusst wird (umgekehrte Kausalität), sollte bedacht werden, dass in einigen Fällen die Wahl bestimmter Teammitglieder eine Rolle bei der Teamzusammensetzung spielt. Dies mag dann zutreffen, wenn ein Sub-Team von zufriedenen älteren Mitgliedern versucht, den Selektionsprozess von neuen Mitarbeitern in der Art zu beeinflussen, dass neue Teammitglieder dem vergleichbaren vorhandenen Altersdurchschnitt entsprechen sollten. Fünftens, in unserem Modell haben wir eine starke Beziehung zwischen der Dauer der Betriebszugehörigkeit und der Jobzugehörigkeit mit den Variablen Durchschnittsalter und Altersdifferenz festgestellt. Dies führt in der Statistik zu dem Problem, welcher der beiden Faktoren welchen Einfluss auf die Ergebnisse ausübt.

### **Zukünftige Forschungsansätze**

Unsere Resultate sollten mit denen anderer produzierender Unternehmen oder mit anderen Industrien verglichen werden. Ebenso würde ein internationaler Vergleich zu mehr Klarheit hinsichtlich der Alterseffekte auf kurz- und langfristige Konsequenzen führen. Besonders die Effekte des Durchschnittsalters und der Altersdifferenz in Teams verdienen erhöhte Aufmerksamkeit, da die meisten Studien sich auf die charakterlichen Unterschiede konzentrieren und weniger auf das Alter als solches (cf. Milliken/Martins, 1996). Zusätzlich sollten die Alterseffekte in Teams mit denen der individuellen Alterseffekte in Organisationen verglichen werden. Mehr explorative Studien sind erforderlich, damit fortschrittliche Modelle entwickelt werden können,



die helfen, die dynamischen Prozesse und Konsequenzen vom Alter in Teams zu verstehen. Den Beziehungen zwischen Teamleitern und Teammitarbeitern sollte erhöhte Aufmerksamkeit zukommen. Basierend auf einer alternden Gesellschaft glauben wir, dass zukünftige Vorgesetzte mehr ältere (erfahrene) Mitarbeiter zu führen haben, und demzufolge eine erfolgreiche Mitarbeiterführung mit einer alternden Belegschaft unabdingbar ist. Forschung in dem Bereich der sogenannten ökonomischen Leistungsvariablen würde ebenfalls helfen, Modelle zum besseren Verständnis der altersbedingten Effekte zu entwickeln und den Unternehmen zu helfen, mit einer alternden Belegschaft keinen Rückgang der Leistungen hinnehmen zu müssen. Mit dieser Studie haben wir einen ersten Schritt getan, in dem wir objektive Leistungsdaten wie z. B. Qualität und Krankheitsabwesenheit mit einbezogen haben und zusätzlich wahrgenommene Leistungsdaten, wie z. B. Burnout-Syndrome inkludierten.

## Literatur

---

- Allen, N. J. u. Meyer, J. P. (1996):** "Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 49, pp. 252–276.
- Berggren, C. (1993), Alternatives to Lean Production:** Work Organization in the Swedish Auto Industry (The Volvo Experience) ILR Press, Ithaca.
- Börsch-Supan, A., Düzgün, I. u. Weiss, M. (2006):** Age and Productivity in Work Teams: Evidence from the Assembly Line, *Unpublished Paper*, University of Mannheim, Germany.
- Burke, R. J. u. Ng, E. (2006):** The changing nature of work and organizations: Implications for human resource management, *Human Resource Management Review* 16, pp. 86–94.
- Cohen, S. G. u. Baily, D. E. (1997):** "What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite", *Journal of Management*, Vol. 23, No. 3, pp. 239–290.
- Considine, G. u. Callus, R. (2001):** The Quality of Working Life of Australian Employees – the development of an index, *Working Paper 73*, ACIRRT, University of Sydney, Australia.
- Cox, T. u. Blake, S. (1991):** Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness, *Academy of Management Executive*, 5 (3), pp. 45–56.
- Cummings, A., Zhou, J. u. Oldham, G. R. (1993):** Demographic differences and employee work outcomes: Effects on multiple comparison groups. *Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management*, Atlanta, GA.
- De Lange, A. H., Taris, T., Jansen, P., Smulders, P., Houtman, I. u. Kompier, M. (2006):** Age As A Factor In The Relation Between Work And Mental Health: Results of the longitudinal TAS survey, *Occupational Health Psychology*, Vol. 1.

- Dunphy, D. u. Bryant, B. (1996):** "Teams: Panaceas or prescriptions for improved performance", *Human Relations*, Vol. 49, No. 5, pp. 677–699.
- Elfenbein, H. A. u. O'Reilly III, C. A. (2005):** Fitting In: The Effects of Relational Demography and Person–Culture Fit on Group Process and Performance, *Research Paper Series, Paper No 1728*, Stanford Business School, California.
- Field, A. (2000):** Discovering Statistics using SPSS for Windows: Advanced techniques for the beginner, 2<sup>nd</sup> ed., Sage Publications, London.
- Horwitz, S. K. (2005):** The Compositional Impact of Team Diversity on Performance: Theoretical Considerations, University of Minnesota, *Human Resource Development Review*, Vol. 4, No. 2, pp. 219–249.
- Hut, J. A. u. Molleman, E. (1998):** "Empowerment and team development", *Team Performance Management*, Vol. 4, No. 2, pp. 53–66.
- Jackson, S. E., May, K. E. u. Whitney, K. (1995):** Understanding The Dynamics Of Diversity In Decision-Making Teams. In: R.A. Guzzo, E. Salas and Associates, *Team Effectiveness and Decision Making in Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Jackson, S. E., Joshi, A. u. Erhardt N. L. (2003):** Recent Research on Team and Organizational Diversity: SWOT Analysis and Implications, *Journal of Management* 29(6), pp. 801–830.
- Katzenbach, J. R. u. Smith, D. K. (1993):** *The wisdom of teams; Creating the high-performance organization*, Harvard Business School Press, Boston.
- Kuipers, B. S. (2005):** *Team Development and Team Performance, Responsibilities, Responsiveness and Results*; A Longitudinal Study of Teamwork at VOLVO Trucks, Umea, Labyrinth Publications, Ridderkerk.
- Kühl, S. (2004):** Von der Krise, dem Elend und dem Ende der Arbeits- und Industriesoziologie, *Soziologie*, 33. Jg., Heft 2, 2004, S. 7–16
- Le Blanc, P. M. (1994):** *De Steun van de Leiding*, Thesis Publishers, Amsterdam.
- Miles, J. u. Shevlin, M. (2001):** Applying Regression and Correlation: A Guide for students and researchers, Sage Publications, London.
- Milliken, F. J. u. Martins, L. L. (1996):** Searching For Common Threads: Understanding The Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups, *Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 2, pp. 402–433.
- Molleman, E. (2005):** Diversity in Demographic Characteristics, Abilities and Personality Traits: Do Faultlines Affect Team Functioning? *Group decision and Negotiation* 14; pp. 173–193.
- O'Connell, M. S., Doverspike, D. u. Cober, A. B. (2002):** "Leadership and Semi-autonomous work team performance", *Group and Organisation Management*, Vol. 27, No. 1, pp. 50–65.
- OECD, Organization for Economic Cooperation and Development (2008):** Speech of Angel Gurría, Secretary-General, Nov. 2008.
- O'Reilly III, C. A., Williams, K. Y. u. Barsade, S. G. (1999):** The Impact of Relational Demography on Teamwork: When Majorities Are in the Minority, *Research Paper Nr. 1551*, Graduate School of Business, Stanford University, California.
- Pelled, L. H. (1996):** Demographic diversity, conflict, and work group outcomes: An intervening process theory, *Organizational Science*, 7(6), pp. 615–631.

- Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M. u. XIN, K. R. (1999):** Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict and performance, *Administrative Science Quarterly*, 44 (1), pp. 1–28.
- Peterson, S. J. u. Spiker, B. K. (2005):** Establishing the Positive Contributory Value of Older Workers, A Positive Psychology Perspective, *Organizational Dynamics*, Vol. 34, No. 2, pp. 153–167.
- Remery, C., Henkens, K., Schippers, J. u. Ekamper, P. (2003):** Managing an ageing workforce and a tight labor market: views held by Dutch employers, *Population Research and Policy Review*, 22, pp. 21–40.
- Rhodes, S. R. (1983):** Age-related differences in work attitudes and behavior. A review and conceptual analysis, *Psychological Bulletin*, 93, pp. 328–367.
- Schalk, R., van Veldhoven, M., de Lange, A., de Witte, H., Kraus, K., Rossnagel, Chr., Tordera, N., Zappalà, S., Bal, M., Bertrand, F., Claes, R., Crego, A., de Jonge, J., Desmette, D., Gellert, F. J., Hansez, I., Iller, C., Kooij, D., Kuipers, B. S., Linkola, P., van den Broeck, A., van der Heijden, B., van der Schoot, E. u. Zacher, H. (2009):** Research on Ageing and Work in the EU: Where Do We Stand and Where Should We Go?, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, in press.
- Sterns, H. L. u. Doverspike, D. (1989):** Aging and the retraining and learning process in organizations. In: Goldstein, I. and Katzel, R. (EDS), *Training and development in Work Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco, pp. 229–332.
- Sterns, H. L. u. Miklos, S. M. (1995):** The Ageing Worker in a Changing Environment: Organizational and Individual Issues, *Journal of Vocational Behavior*, 47, pp. 248–268.
- Sundstrom, E., McIntyre, M., Halfhill, T. u. Richards, H. (2000):** “Work Groups: From the Hawthorn studies to work teams of the 1990s and beyond”, *Group Dynamics*, Vol. 4, No. 1, pp. 44–67.
- Suzaki, K. (1993):** The New Shop Floor Management: empowering people for continuous improvement, The Free Press, New York.
- Tsui, A. S. u. O'Reilly III, C. A. (1989):** Beyond Simple Demographic Effects: The Importance of Relational Demography in Superior-Subordinate Dyads, *Academy of Management Journal*, Vol. 32, No. 2, pp. 402–423.
- Waldman, D. A. u. Avolio, B. J. (1986):** A meta-analysis of age differences in job performance, *Journal of Applied Psychology*, 71 (1), pp. 33–38.
- Warr, P. (2001):** Age and Work Behavior, Physical attributes, cognitive abilities, knowledge, personality traits and motives. In: Cooper, C. L. and Robertson, I. T. (EDS.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Wiley, Chichester, UK.
- Wiersema, M. F. u. Bantel, K. A. (1992):** Top management team demography and corporate strategic change, *Academy of Management Journal*, 35(1), pp. 91–121.
- Williams, K. Y. u. O'Reilly III, C. A. (1998):** The Complexity of Diversity: A review of forty years of research. In: Staw, B. and Sutton, R. (EDS) *Research in Organizational Behavior*, JAI Press, Greenwich, CT, 21, pp. 77–140.



# Über den Bau einer Arche bei Sonnenschein: Demografiemanagement bei der ZF in Friedrichshafen

---

STEFAN MÜLLER

## Sonnenschein

„So. Ein Projekt zum demografischen Wandel soll es also sein. Warum das? Bisher sind wir auch jedes Jahr 365 Tage älter geworden und trotzdem erfolgreich seit über 90 Jahren am Markt.“

Diese sehr offene Entgegnung einer Führungskraft Ende 2006 auf das Ansinnen des Betriebsrates, sich in einem sozialpartnerschaftlichen Projekt systematisch mit der Frage auseinanderzusetzen, was der demografische Wandel konkret für ein in Deutschland produzierendes Unternehmen wie die ZF bedeutet, mag der eine oder andere angesichts der öffentlichen Debatte der letzten Jahre als wenig progressiv abtun. Die Zahlen über die alternde Gesellschaft und damit verbundene betriebliche Themen hinsichtlich Arbeitskräfteangebot, sozialen Sicherungssystemen, vorzeitigen Ausstiegsmöglichkeiten, Zusammenarbeit der Generationen, Anforderungen an altersgerechte und alternsgerechte Arbeitsplatzgestaltung, demografierobuste Arbeitsorganisation usw. sollten ja zumindest auch in den Entscheidungsetagen großer Unternehmen bekannt sein.<sup>1</sup> Die Aussage ist es aber im Gegenteil aus zwei Gründen wert, sich mit ihr zunächst ein wenig genauer auseinanderzusetzen, bevor man in eine Beschäftigung mit dem mittlerweile installierten Demografiemanagement bei ZF einsteigt.

Der erste Grund ist so schlicht wie offensichtlich: Die Aussage ist nicht falsch. Der ZF-Konzern gehört zu den 15 größten Automobilzulieferern weltweit und rangiert in

---

<sup>1</sup> In der Tat zeichnet sich ein recht unterschiedliches Bild, in wie weit die Thematik eine Rolle in der strategischen Unternehmensführung deutscher Unternehmen spielt. Dies lässt auch die aktuelle Untersuchung aus 2008 von PriceWaterhouseCoopers erkennen, in der deutsche Großunternehmen nach ihren Planungen zum Umgang mit dem Thema befragt wurden. (PWC: 2008)

Deutschland an dritter Stelle. Die ZF als Komponenten- und Systemlieferant ist mit ihren Produkten (z. B. Getriebe, Achsantriebe, Dämpfer, Lenkungen, Fahrwerkkomponenten) sowohl im Pkw- als auch im Nutzfahrzeugbau in den letzten Jahren von einem Umsatzrekord zum anderen geeilt.<sup>2</sup> Sie propagiert Technologieführerschaft in der Antriebs- und Fahrwerkstechnik und entsprechend fallen auch ihre Aufwendungen in Forschung und Entwicklung aus. Dabei hat die ZF eine bewegte Unternehmensgeschichte, die ihren Ursprung 1915 in Friedrichshafen am Bodensee in den Zulieferungen für eine technische Innovation hatte: den Luftschiffbau des Grafen Zeppelin. Gegenstand des Unternehmens war seinerzeit die „Herstellung von Zahnradern und Getrieben für Luftfahrzeuge, Motorwagen und Motorboote“.<sup>3</sup> Am Standort Friedrichshafen werden heute im Wesentlichen in Großserie Lkw- und Busgetriebe, aber auch Boots-, Schienenfahrzeug- und Spezialgetriebe hergestellt. Gleichzeitig befinden sich dort die Konzernzentrale und die zentrale Forschung und Entwicklung.

Weltwirtschaftskrise 1929, Rüstungsproduktion, vollkommene Zerstörung des Friedrichshafener Werkes 1944<sup>4</sup> durch die Alliierten, Wiederaufbau der Produktionsstätten unter französischer Besatzung, Wachstum durch stetig zunehmende Mobilität im Wirtschaftswunderland, Ölkrise, erneutes Wachstum in den 1980ern und Rezession 1993/94, Internationalisierung und globale Standortkonkurrenz – all dies hat die ZF immer durch die bei ihr arbeitenden Menschen gemeistert und sich stetig weiterentwickelt. Technische Innovationsfähigkeit, erfahrene Ingenieurskunst und solides schwäbisches Kaufmannsverhalten wird man dabei wohl als Konstanten dieser Entwicklung ansehen können. Und bisher haben alle, ob junger oder älterer Mitarbeiter ihren Platz darin gefunden: Die Übernahme der Azubis gehört zum guten Ton, Mitarbeiter, die ihr 40-jähriges Betriebsjubiläum feiern, sind keine Seltenheit. Wieso sollte da eine sich vielleicht ändernde Altersstruktur Anlass zu einer womöglich besorgten Beschäftigung mit dem Thema geben? Die Entgegnung auf diese Frage liegt, wie wir noch sehen werden, in den Grundlagen des Erfolges selbst.

Aber schauen wir uns zunächst den zweiten Punkt an, der eine Beschäftigung mit dieser Einstellung aus betrieblicher Sicht jeweils „vor Ort“ notwendig macht: Erfolg ist konservierend. Er muss sich nicht rechtfertigen. Veränderungen, zumal wenn kein konkreter Handlungsdruck im täglichen Leben und Führen spürbar ist, schon. Das heißt für die Protagonisten eines Demografieprojektes: Unbeschadet aller statistischen Begründungen wird man sich kontinuierlich mit der eingangs zitierten Haltung konfrontiert sehen, insbesondere, wenn die Thematiken mit Aufwand und monetärem Einsatz verbunden sind. Obwohl die ZF AG nicht an der Börse notiert und der Aktienbesitz sich fast gänzlich in der Hand der Zeppelin Stiftung befindet, die wiederum satzungsgemäß dem Gemeinwohl verpflichtet ist, richten sich auch in diesem Unternehmen die Entscheidungen grundsätzlich daran aus, inwieweit sie zu einer Verzinsung des gebunde-

---

2 Die ZF hat in 2007 mit ca. 57.500 Mitarbeitern weltweit einen Umsatz von 12,6 Mrd € erwirtschaftet. In 2005 lag der Umsatz noch knapp unter 10 Mrd. €.; (ZF Friedrichshafen: 2007)

3 Auszug aus dem Handelsregistereintrag des Amtsgerichts Tettnang vom 09.09.1915

4 Mit Beginn des Zweiten Weltkrieges wurden die Produkte der ZF in Friedrichshafen fast ausschließlich militärischen Zwecken zugeführt, insbesondere wurden Getriebe für die Wehrmachtspanzer hergestellt.

nen Kapitals beitragen. Das heißt konkret: Investitionen müssen nicht nur nachweisen, dass sie einen höheren Gewinn erwarten lassen, sie werden letztlich daran gemessen, ob sie den Kapitalkostensatz erwirtschaften und zusätzlich zu einer höheren Rendite führen, als es der Einsatz der gleichen Mittel in externe Investitionen (fiktiv) erwarten ließe. Regelmäßiges Ziel ist damit die Steigerung des Unternehmenswertes – und daran orientiert sich auch das ZF-interne Steuerungs- und Führungssystem. Jeder Budgetverantwortliche ist an diese wert- und kapitalrenditeorientierte Steuerung gebunden.

Und hier laufen die zwei Gründe wieder zusammen: Ein Projekt zum demografischen Wandel und Generationenmanagement lässt sich nicht allein deshalb aufsetzen und erfolgversprechend installieren, weil es en vogue ist oder der Betriebsrat meint, über diese Herangehensweise dem Thema Humanisierung der Arbeitswelt einen neuen und längst überfälligen Impuls geben zu können. Tatsächlich werden also Handlungsbedarf und Nutzen für ein weiterhin erfolgreiches Agieren am Markt für das Top-Management, die operativen Führungsebenen und die Mitarbeiter nachzuweisen sein, um einen Veränderungsprozess im Unternehmen anzustoßen, der ein Phänomen als Gegenstand hat, welches eben (noch) nicht im täglichen Geschäft augenfällig ist. Wie überzeugt man jemanden bei schönstem Wetter, eine Arche zu bauen? Man muss im Hier und Jetzt ein Thema bearbeiten, welches erst in einigen Jahren in aller Konsequenz greifbar sein wird, dessen unternehmerische Tragweite dann aber von der Art der heutigen Beschäftigung mit ihm abhängt. Oder um mit einer anderen Führungskraft der ZF zu sprechen: „Der demografische Wandel wird kommen, auch bei uns, ob wir wollen oder nicht. Und ob wir wollen oder nicht, wir müssen uns mit ihm jetzt auseinandersetzen.“

Im Folgenden wird die Herangehensweise an das Thema in der ZF beschrieben, nicht ohne den Prozess gelegentlich durch die dabei zutage getretenen Erkenntnisse zu illustrieren. Dies erlaubt einerseits einen Blick auf die Methodik, wie ein solches Projekt angepackt werden kann, und andererseits einen Abgleich, ob dadurch relevantes Wissen und damit Handlungsoptionen für ein sich im Wettbewerb zu behauptendes Unternehmen entstehen.

## Gewitterwolken am Horizont

Der Auslöser für die Arbeitnehmervertretung, sich mit dem Phänomen „Demografischer Wandel“ auseinanderzusetzen, war 2006 zunächst ein sehr konkreter, der jedoch erst auf den zweiten Blick mit Generationenfragen zu tun hat. In der zurückliegenden konjunkturellen Hochphase der Nutzfahrzeugindustrie stieg der Arbeitsanfall überproportional. Damit einher gingen Mehrarbeit und Sonderschichten in einem nicht gekannten Maße, das sich auch durch einen Personalaufbau nicht eins zu eins abfangen ließ.<sup>5</sup> Gleichzeitig hatte die Implementierung eines toyotistischen

---

5 Die mit der Nachfrageentwicklung und (Personal-) Kapazität eines Unternehmens verbundenen Verhandlungsaspekte zwischen Betriebsräten und Unternehmensleitungen sollen hier nicht thematisiert werden. Dazu nur so viel: Nachfragespitzen werden von Unternehmen regelmäßig bevorzugt durch Auslastung der Maschinen auch am Wochenende und im Zweifel eher über Mehrarbeit sichergestellt, als durch kapitalintensive Kapazitätsausweitungen und Personalaufbau.

Produktionssystems über die Jahre zu stark veränderten Leistungsbedingungen und -anforderungen in den direkten, also produzierenden Bereichen geführt. Zunehmende Leistungsverdichtung wurde auch aus den indirekten Bereichen (Angestellte) vermeldet. Für den Betriebsrat stellte sich deshalb die Frage: Wenn wir hinsichtlich Beanspruchungen mit der jetzigen Mannschaft schon in der Gegenwart grenzwertig unterwegs sind, wie soll das dann mit einer alternden Belegschaft zu machen sein? Denn die mit den demografischen Veränderungen verbundenen Herausforderungen würden sicherlich nicht deshalb an der ZF vorbeigehen, weil es am Bodensee so schön ist oder der Betriebsrat einige politische Vorgaben wie z. B. die Rente mit 67 als falsch ablehnt.<sup>6</sup> Aus arbeitnehmerorientierter Sicht ergaben sich daraus sehr konkrete Fragestellungen, auf die man keine schnellen Antworten finden wird: Wie kann mit einer alternden Belegschaft Beschäftigung auf Dauer gesichert werden? Wie können Produktivitätssteigerungen und Arbeitsverdichtung altersgerecht gestaltet werden? Wie werden längere Lebensarbeitszeiten produktionsseitig ermöglicht? Wie kann ein kompetenz- und leistungsadäquater Einsatz erfolgen? Wie installieren wir Qualifizierungssysteme altersgerechten Lernens? Wie organisieren wir zukünftig die Zusammenarbeit der Generationen, wenn sich der Altersaufbau der Belegschaft verschiebt? Wie werden dann in der ZF Innovation und Technologieführerschaft sichergestellt? Dabei richtete sich der Blick aber von vornherein nicht speziell auf die älteren Kollegen. Im Gegenteil geht es dem Betriebsrat im Kern um eine Fragestellung mit stark prospektivem Charakter: Wie müssen Arbeitssysteme und die daraus resultierenden Bedingungen gestaltet werden, um sicherzustellen, dass die heute jungen Arbeitnehmer in einer erfolgreichen ZF gesund alt werden können?

Es traf sich, dass die Unternehmensleitung am Standort nahezu zur gleichen Zeit gehalten war, sich mit den Auswirkungen des demografischen Wandels aus personalwirtschaftlicher Perspektive zu beschäftigen. Erstens, weil der Personalvorstand des Konzerns die personalstrategische Bedeutung des Themas betont hatte und weil, zweitens, im Rahmen der aktuellen Suche nach Ingenieuren über das Thema Rekrutierung auch die Altersentwicklung des internen und externen Arbeitsmarktes in den Blick rückte. Auch unternehmensseitig hatte man eine weite Perspektive gewählt, die sich über den gesamten Mitarbeiterlebenszyklus mit allen Phasen von Personalplanung, marketing/beschaffung, -einsatz, Arbeitszeitmanagement, Entgelt und Benefits, Personalentwicklung und -führung bis zum Personalaustritt spannt und nicht auf den Umgang mit Älteren fokussierte.

Betrachtet man diese Themen genauer, so wird deutlich, dass es deutliche Überschneidungen zu den Fragen gibt, die den Betriebsrat umtreiben – wenngleich Schwer-

6 Um nur einige der bekannten Schlagworte zu den Herausforderungen zu nennen: Sinkende Geburtenziffern, steigende Lebenserwartung, der Altersschwellenpunkt verschiebt sich, Durchschnittsalter und Renteneintrittsalter der Belegschaften steigen. Staatliche Alterssicherung und Sozialsysteme erodieren, ATZ Regelungen entfallen. Eine Veränderung des Krankheitsgeschehens (Ältere werden seltener, aber länger krank, Zunahme von chronischen und psychischen Erkrankungen etc.) ist zu verzeichnen. Kostendruck, Wettbewerb und Kundenanforderungen zwingen zu weiterer Produktivitätssteigerung, Leistungsverdichtung und Flexibilität in direkten und indirekten Bereichen. Wissensabfluss durch gehäuftes Ausscheiden Älterer, bei gleichzeitig sinkenden Potentialen auf dem externen Arbeitsmarkt der Zukunft. Die Halbwertszeit von Wissen wird stetig kleiner, während Qualifikationsanforderungen größer werden.



punkt und Motivation jeweils andere sein mögen. Gleichzeitig wird auch deutlich, dass man früher oder später mitbestimmungsrelevante Aspekte i. S. des deutschen Betriebsverfassungsgesetzes berühren würde. Die dann getroffene Entscheidung, ein sozialpartnerschaftliches Projekt aufzusetzen, welches durch einen von Unternehmens- und Betriebsratsvertretern paritätisch besetzten Steuerkreis<sup>7</sup> gelenkt wird, ist damit nicht nur der inhaltlichen Ausprägung geschuldet, sondern trägt die Hoffnung in sich, durch eine Schaffung von Leitplanken und vorgeschalteter Diskussion die täglichen betrieblichen Aushandlungsprozesse nicht auch noch durch die demografische Frage jeweils zusätzlich komplexer zu gestalten.<sup>8</sup>

Die durch den Steuerkreis formulierte globale Zielstellung des Projektes liest sich dann auch entsprechend interessensabwägend: *„Es gilt, die gute Wettbewerbsfähigkeit bei einer gleichzeitig zukunftsfähigen Weiterentwicklung der Arbeitsbedingungen für die Mitarbeiter in Friedrichshafen vor dem Hintergrund des demografischen Wandels in der Gesellschaft und in der ZF zu erhalten und zu fördern. Um dies zu erreichen ist es notwendig, alle Bereiche der ZF auf die mit den demografischen Veränderungen verbundenen Herausforderungen auszurichten. Es soll/en dabei den Risiken entgegnet und auch die Chancen für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung ergriffen werden. Diese aktive Zukunftsgestaltung wird am Standort Friedrichshafen durch Maßnahmen in den neun als demografierelevant identifizierten Handlungsfeldern vorangetrieben: „Arbeitssysteme/-organisation, Gesundheitsmanagement, Arbeitszeit, Personalmarketing/Rekrutierung, Personalentwicklung, Wissensmanagement, Laufbahnplanung, Beruf und Familie sowie Führung und Kommunikation.“*

So wenig konkret das auf den ersten Blick klingen mag, hat man es mit der Benennung der Handlungsfelder aber geschafft, eine ganzheitliche Herangehensweise zu legitimieren und keine thematische Kleinstaaterei zu betreiben. Der Steuerkreis hat dann folgenden Prozess zur Konkretisierung des Themas festgelegt:

1. Erarbeitung quantitativer Altersstrukturanalysen und Szenarien für den gesamten Standort sowie einzelne Bereiche,
2. Recherche und Analyse bereits vorhandener schriftlicher Informationen in den definierten Handlungsfeldern,
3. Durchführung von Experteninterviews in diesen Handlungsfeldern,
4. Gespräche mit Mitarbeitern und Führungskräften unterschiedlicher Altersklassen in ausgewählten Bereichen,
5. Zusammenführung der gewonnenen Erkenntnisse und Ableitung einer Entscheidungsvorlage für das weitere Vorgehen,
6. Beauftragung und Durchführung von Pilotprojekten.

---

7 Der Steuerkreis ist hochrangig besetzt mit Vertretern des Personalbereichs, der Personalentwicklung, des Medizinischen Dienstes, des Arbeits- und Gesundheitsschutz sowie Führungskräften aus der Fertigung. Diese Besetzung findet betriebsratsseitig ihre inhaltliche Entsprechung durch die Entsendung der jeweiligen thematischen Pendants sowie dem Betriebsratsvorsitzenden und dessen Stellvertreter.

8 Diese Parität setzt sich übrigens auch in der Projektleitung als Doppelspitze fort, für die Betriebsrat und Unternehmensseite je eine Person zur Verfügung gestellt haben – sicherlich keine ganz alltägliche Vorgehensweise in Deutschland, aller Co-Management Diskussionen zum Trotz.

## Wie nass wird es?

In einem ersten Schritt wurden im Sommer 2007 Altersstrukturanalysen und Entwicklungsprognosen auf Standort- und Bereichsebene erarbeitet und aufbereitet. Für die Bodenseeregion sieht die demografische Entwicklung auch wegen der dort positiven wirtschaftlichen Situation vergleichsweise gut aus (Berlin Institut 2006: 8f.) In der ZF selber sind die errechneten zukünftigen Auswirkungen des Wandels jedoch signifikant. Fokussiert wurde daher die unternehmensinterne Sicht. Das Durchschnittsalter der ZFler in Friedrichshafen steigt von fast 42 im Jahr 2006 auf über 44 Jahre im Jahr 2011. Der Anteil der über 50-Jährigen wird innerhalb von fünf Jahren von momentan einem Viertel auf ein Drittel der Beschäftigten steigen. Der Anteil der unter 35-Jährigen wird in diesem Zeitraum von 25 auf unter 20 % sinken. Bei der Prognose für den Standort Friedrichshafen und für die einzelnen Bereiche wurden vor dem Hintergrund der Volatilität der externen Einstellungen und der marginalen Fluktuationsquote vereinfachende Annahmen getroffen: Als Zugänge wurden die seit Jahren konstanten bzw. leicht steigenden Übernahmen ausgelernter Auszubildender und Berufsakademieabsolventen angesetzt. Unter den Abgängen wurde auf (bereits feststehende bzw. voraussichtliche) altersbedingte Austritte abgestellt. Neben der Berechnung und Fortschreibung der Altersstruktur wurden weitere Daten altersspezifisch ausgewertet, die die als relevant eingeschätzten Handlungsfelder quantitativ bestätigen. Hier einige der wesentlichen Erkenntnisse: Altersdurchschnitt der Vorgesetzten (Leiter im Organisationsmanagement): 45,6 Jahre; stark erhöhter Anteil Un-/Angelernter ab Altersklasse 50+; viel geringere Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen mit 50+; erhöhte krankheitsbedingte Abwesenheiten in den Altersklassen 50+; deutlich höherer Anteil der Personen mit einer Schwerbehinderung bzw. Gleichstellung in den Altersklassen 45+; komprimierte Altersverteilung bei Gleit-/Teilzeit.

Für die ZF am Standort Friedrichshafen besonders bedeutsam ist die differenzierte Betrachtung unterschiedlicher Bereiche. Fertigung, Montage, Forschung und Entwicklung, IT und andere indirekte Bereiche unterscheiden sich deutlich in Alters- und Personalstrukturen, der altersspezifischen Betrachtung von Qualifikationen, Weiterbildung, Gesundheitsstand etc. Zudem sind sie unterschiedlichen internen und externen Bedingungen oder Einflüssen ausgesetzt, sie haben eigene Bereichsstrategien, spezifische Arbeitsanforderungen/-bedingungen/-zeitmodelle und sind mit unterschiedlichen Teilarbeitsmärkten und damit verbundenen Rekrutierungsmöglichkeiten konfrontiert.

Es verwundert nicht, dass es einige Bereiche gibt, die in etwa den Durchschnitt des aktuellen ZF-Altersaufbaus (komprimierte Altersstruktur) abbilden. Häufig sind aber auch Bereiche mit jeweils alterszentrierten oder umgekehrt eher jugendzentrierten Strukturen zu finden.<sup>9</sup> In manchen davon sind bestimmte Altersgruppen besonders stark vertreten. So steht z. B. in einigen Kostenstellen in den nächsten Jahren mit dem gleichzeitigen altersbedingten Ausscheiden ein massiver Abfluss von Erfahrungswissen zu befürchten (vgl. Abb. 1).

---

9 vgl. zur Typisierung von Alterstrukturen: Buck/Kistler/Mendius 2002: 55

Aus den durchgeführten quantitativen Analysen lassen sich Problemfelder und deren Brisanz für den Standort und einzelne Bereiche i. S. des eingangs erwähnten Legitimationsdrucks nachweisen. Dazu drei Beispiele:

### Seltener aber länger

Die ZF-internen Betrachtungen bestätigen das übliche durch die Krankenkassen dokumentierte Krankheitsgeschehen (BKK 2007: 44 und BKK 2008: 29). Ältere werden seltener krank, inklusive nachwochenendlicher Unpässlichkeiten, dafür verlängert sich die Dauer der Erkrankungen gegenüber Jüngeren im Durchschnitt deutlich. Die Kopplung der Altersstrukturszenarioberechnung mit den krankheitsbedingten altersspezifischen Ausfallquoten lässt einen Anstieg derselben von bis zu 5 % erwarten, in Kostenstellen mit künftig größerer Alterszentrierung wird dieser entsprechend höher ausfallen. Der Anstieg der Krankenquote um einen Prozentpunkt bedeutet für das Unternehmen Kosten in einstelliger Millionenhöhe, entsprechend sind die voraussichtlich anfallenden Mehrkosten kalkulierbar. Beachtet man womöglich dabei noch die unterschiedliche Einkommensstruktur älterer und jüngerer Mitarbeiter, so wird diese Zahl für einen Controller nicht ansehnlicher. Der demografische Effekt wird durch den Einsatz herkömmlicher Methoden (Krankenrückkehrgespräche, pathogene Ansätze, altersinvariante Gesundheitsförderung etc.), den Krankenstand im Griff zu behalten, nicht auszugleichen sein. Das Konzept des Erhalts der Arbeitsbewältigungsfähigkeit<sup>10</sup>, basierend auf Verhaltens- und Verhältnisprävention, könnte hier den Ausweg weisen. Finnische Studien<sup>11</sup> zeigen einen klaren Zusammenhang von Abwesenheitskosten, Produktivität und der indizierten Arbeitsbewältigungsfähigkeit. Wenn gleich man die Zahlen aufgrund divergierender Gesundheits- und betriebsorganisatorischer Systeme Finnlands und Deutschlands nicht einfach übertragen kann, lässt die sinngemäße Anwendung auf interne, sehr vorsichtige Szenariorechnungen vermuten, dass eine konsequente und frühzeitige Investition in altersgerechte Arbeitsplatzgestaltung einen positiven Kosten-Nutzen Effekt von 1 zu 3 haben kann, auch noch in der Altersklasse 45+. Wenn auch an dieser Stelle auf die Effekte in dieser Altersklasse abgehoben wird (Richenhagen 2003: 14; Tuomi/ Ilmarinen 1999: 230f.), so ist dies grundsätzlich jedoch ein generationenübergreifender Ansatz, dem die Vorstellung einer salutogenen<sup>12</sup> Organisation der Arbeitswelt zugrunde liegt. Die Interventionen in den Arbeitssystemen werden desto erfolgreicher ausfallen, je früher sie ansetzen.

10 Als Arbeits(bewältigungs)fähigkeit bezeichnet das Konzept von Juhani Ilmarinen die „Summe von Faktoren, die eine Frau oder einen Mann in einer bestimmten Situation in die Lage versetzen, eine gestellte Aufgabe erfolgreich zu bewältigen“ (Ilmarinen/Tempel 2002: 166)

11 vgl. dazu Hanson/Ahonen/Diamant: 2007 und Ahonen 2002. Ahonen/Bergström (1998: 151–156) haben über 200 finnische Firmen verschiedener Größe und Branchen mit der Methode Tervus Economic Appraisal hinsichtlich der betriebswirtschaftlichen Kosten/Nutzen Relation gesundheitsfördernder Maßnahmen untersucht. Ähnliche Zusammenhänge sind im iga-report Nr. 16 (2008) dokumentiert. Hier wird der prospektive Return on Investment als Methode zur Berechnung der Verzinsung betrieblicher Gesundheitsförderung als eine effektive Methode zur Bestimmung des Nutzens präventiver Gesundheitsförderung erläutert.

Fußnote 12 siehe Seite 146

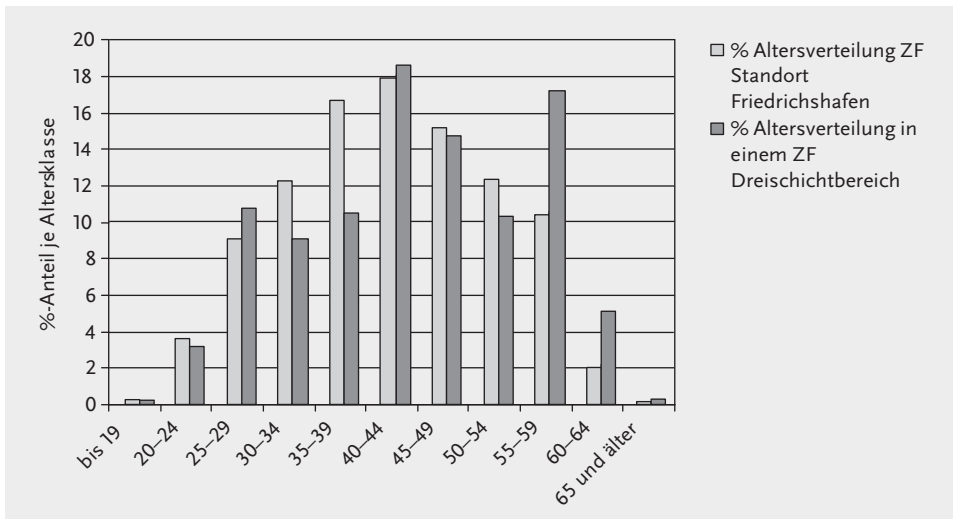
## Generationen in der Nacht

Augenfällig wurde bei der differenzierten Betrachtung einzelner Abteilungen in der ZF: Gerade einige der großen Kostenstellen, die in Dreischicht arbeiten, weisen einen hohen Anteil an Mitarbeitern aus, die bereits jetzt über 50 sind. Noch größer ist dort aber die Gruppe derjenigen, die im fünfjährigen Prognosezeitraum die 50 überschreiten werden. In Summe würden dann in einzelnen Bereichen fast 2/3 der Mitarbeiter in einem Alter sein, in dem Nachtschichtunverträglichkeit anerkannt die Regel und nicht mehr die Ausnahme ist.

War es bisher durchaus möglich, die eine oder andere Einzellösung in direkter Abstimmung zwischen jüngeren und älteren Mitarbeitern mit Problemen bei Nachtarbeit zur Besetzung von Nachtschichten zu finden, werden beim Eintritt unserer Strukturprognosen diese Einzellösungen, so charmant sie auch jeweils sein mögen, eben nicht mehr funktionieren – schlicht aufgrund der zu erwartenden Fallzahlen. Wie sich die nun noch recht entspannte Beziehung von älteren und jüngeren Beschäftigten zum Thema Nachtschicht in einem solchen System dann entwickelt, ist unklar. Bisher ließen sich die jeweiligen Interessenlagen (größere Verdienstmöglichkeiten in der Nachtschicht, anderes Freizeitverhalten jüngerer und älterer Kollegen an Wochenenden) unter einen Hut bringen. Größere Spannungen scheinen aber vorprogrammiert, wenn man bestehende Interviewergebnisse betrachtet: Die Jüngeren sind in einem gewissen Maße bereit, das Thema Nachtschicht ggf. außerplanmäßig zu übernehmen, aber eben nur in einem gewissen Maße. Ganz abgesehen davon, dass vermehrte Nachtarbeit aus arbeitsmedizinischer Sicht auch für Jüngere keinesfalls ein Ziel und die Personaleinsatzplanung in einem just in sequence produzierenden Unternehmen kein „Wunsch dir was“ sein kann. Interessant in diesem Zusammenhang: Die Konfrontation der Führungskräfte der entsprechenden Abteilungen mit den grafisch aufbereiteten Prognosen führten oftmals zu folgendem Aha-Effekt: Dass die Anzahl ihrer älteren Mitarbeiter steige, hätten sie schon vermutet, dass diese „gefühlte Demografie“ aber in Zahlen so drastisch ausfalle, habe man sich nicht vorstellen können. Das friktionslose Aufrechterhalten der notwendigen Betriebsnutzungszeit als Basis aller Produktivitäts- und Ertragsberechnungen liegt damit als Thema offen auf dem Tisch.

---

12 Das Konzept der Salutogenese des Medizinsoziologen Aaron Antonovsky gibt aus Kritik an dem vor allem biomedizinischen Krankheits- und Präventionsmodell der Frage, warum Menschen gesund bleiben, den Vorrang vor der Frage nach den Ursachen von Krankheiten und Risikofaktoren. Damit geht es primär um die Bedingungen von Gesundheit und Faktoren, welche die Gesundheit schützen und erhalten. Antonovsky beschreibt das Konzept der Salutogenese anhand der Metapher eines Flusses: „Niemand geht sicher am Ufer entlang. Darüber hinaus ist für mich klar, dass ein Großteil des Flusses sowohl im wörtlichen wie auch im herkömmlichen Sinn verschmutzt ist. Es gibt Gabelungen im Fluss, die zu leichten Strömungen oder in gefährliche Stromschnellen und Strudel führen. Meine Arbeit ist der Auseinandersetzung mit folgender Frage gewidmet: 'Wie wird man, wo immer man sich in dem Fluss befindet, dessen Natur von historischen, soziokulturellen und physikalischen Umweltbedingungen bestimmt wird, ein guter Schwimmer?'“ (Antonovsky 1997: 92)



**Abb. 1:** Die Altersstruktur eines Dreischichtbereichs der ZF im Vergleich zur allgemeinen Altersstruktur der ZF am Standort Friedrichshafen

## Zusammen älter werden

In der Analyse waren Bereiche mit einer reichlich unausgewogenen Altersstruktur vorzufinden, also mit vielen fast Gleichaltrigen. Entsprechend ist dort kaum ein intergenerationeller Austausch möglich, dafür aber mit dem jeweils gleichzeitigen Eintreten von lebensphasenbezogenen Ereignissen und Problemen zu rechnen. Die Bedürfnisse bezüglich Arbeitszeitgestaltung, Verdienstmöglichkeiten bspw. wegen eines Hausbaus tauchen dort nicht vereinzelt, sondern gehäuft auf. Wurde z. B. vor Jahren eine Produktions- oder Montagelinie bei Einrichtung durchgängig mit jüngeren Mitarbeitern besetzt, so sind ergonomische Themen hier zunächst nicht direkt auffällig – der Körper macht ja tendenziell noch alles mit. Die Auswirkungen von etwaigen Fehlbeanspruchungen werden dann dafür aber künftig vermehrt, gleichzeitig und mit Macht zutage treten, wenn die potenziellen Ursachen nicht rechtzeitig erkannt und abgestellt werden. Zugleich hat man keinerlei empirischen Erkenntnisse, wie denn Arbeitsplätze genau in dieser speziellen Linie gestaltet sein sollten, damit auch ältere Mitarbeiter diese problemlos belegen können – da diesbezügliche Rückmeldungen, Wünsche oder Erfahrungen eben nicht vorliegen.

Die Beispiele lassen erahnen, dass eine bestimmte vorgefundene Altersstruktur von vorneherein weder als gut noch als schlecht zu bewerten ist. Mitunter mag sie ja genau so gewollt sein oder in der speziellen Natur der Arbeitsaufgabe liegen. Entsprechend unabdingbar erschienen deshalb qualitative Analysen, um in Kopplung mit der quantitativen Datenlage aussagekräftige Bewertungen zu liefern. Nur so können diese die Basis passgenauer und nachhaltiger Maßnahmen in den genannten Handlungsfeldern sein.

## Die Besatzung fragen

An dieser Stelle mag der Einwurf nicht ausbleiben, ob denn ein Unternehmen wie die ZF an einem Standort mit ca. 8.000 Mitarbeitern die als demografierelevant benannten Themen wie Gesundheitsmanagement, Arbeitszeit, Personalmarketing/Rekrutierung, Personalentwicklung usw. nicht sowieso in entsprechenden Fachabteilungen bearbeitet. Natürlich tut sie dies, und zwar sehr engagiert. Es wäre deshalb fahrlässig, diese Kompetenzen nicht auch im Zusammenhang eines Generationenmanagements zu nutzen. Um das Rad also nicht neu zu erfinden, wurden in Experteninterviews mit den zuständigen Unternehmensverantwortlichen und Betriebsratsvertretern bereits vorhandene Strukturen und Instrumente innerhalb der definierten Handlungsfelder, aber auch notwendige Weiterentwicklungen und Lücken jeweils aus demografischer Perspektive erörtert, d. h. inwieweit Alters- und Generationenfragen dort bereits Berücksichtigung finden. Für die halbstrukturierten Interviews wurden zunächst vorliegende Daten in den Themenfeldern gesammelt, strukturiert und inhaltlich analysiert. Herangezogen wurden dabei vor allem Tarifverträge, Betriebsvereinbarungen, Präsentationen, Handbücher, Berichte, Broschüren, Vorlagen, aber auch Diplom- und Projektarbeiten. Auf dieser Basis wurden die jeweiligen Themenführer u. a. um folgende Einschätzungen gebeten: Wie wird die aktuelle/zukünftige Situation im Themenfeld mit Blick auf die demografischen Entwicklungen eingeschätzt? Liegen – neben den zentral erstellten – weitere spezifische Analysen mit Demografierelevanz vor? Gibt es aktuelle und (mögliche) zukünftige Aktivitäten mit Demografiebezug? Welche Prioritäten zur Gestaltung des demografischen Wandels für die ZF am Standort bestehen für Sie? Zudem wurden themenspezifische Fragestellungen diskutiert, hier in Auszügen und beispielhaft für das Feld Personalentwicklung: *„Liegen spezielle Informationen zum Thema Alter und Qualifizierung vor? Welche Themenschwerpunkte gibt es im Rahmen der Weiterbildung? Welche Qualifikationsanpassungsintensität/-häufigkeit besteht? Wie wird Marketing betrieben, wie ist die Ausschreibungspraxis? Wird der Bedarf top-down oder bottom-up ermittelt? Wie sieht die Praxis der Personalentwicklungsgespräche im Hinblick auf die Berücksichtigung des jeweiligen Alters aus? Wird die Weiterbildung, neben der direkten Schulungseinschätzung, altersspezifisch evaluiert? Gibt es altersgerechte Ansätze der Didaktik (z. B. bei IT-Schulungen)? Gibt es Kurse für (Nacht-)Schicht-Mitarbeiter? Existieren generationengerechte Train-the-Trainer-Konzepte und Schulungen von und durch Mitarbeiter?“* Die Gesprächsergebnisse wurden in einer Matrix verdichtet. In dieser sind für jedes Handlungsfeld spezifische Unterthemen festgehalten, kombiniert mit einer kategorisierten Beurteilung: systematische, unsystematische oder fehlende Beachtung demografierelevanter Aspekte. Unter Personalentwicklung ist beispielsweise das Personalentwicklungsgespräch zwar hier als systematisches Instrument zu einer möglichen alters- und generationensensitiven Steuerung eingetragen, da prinzipiell für und mit Mitarbeitern unabhängig von ihrer Altersklasse nach verbindlichen Vorgaben einmal im Jahr der aus der Strategie abgeleitete Weiterbildungsbedarf besprochen wird. Allerdings werden bislang spezifische Aspekte des Alter(n)s in den Gesprächen nicht berücksichtigt. Zudem ist in der gelebten Praxis festzustellen, dass ab 50+ die Dichte der Gespräche abnimmt.

Diese qualitativen Betrachtungen führen zu einer ersten Präzisierung möglicher wirkungsvoller Ansatzpunkte. Um diese Top-down-Einschätzungen zu validieren und für einzelne Bereiche zu konkretisieren, wurden sie in einem weiteren Schritt um Bereichsinterviews ergänzt. Dazu wurden Führungskräfte und Mitarbeiter aus drei Altersgruppen (< 35 Jahre, 36 bis 50 Jahre, > 50 Jahre) verschiedener Bereiche befragt. Die Bereichswahl erfolgte unter Berücksichtigung unterschiedlicher Altersstrukturen, Relevanz für den Standort, aber auch in Hinblick auf (alterskritische) Rahmenbedingungen, wie z. B. Nachtschichtarbeit oder taktgebundenes Arbeiten. Der Gesprächsleitfaden orientiert sich zum einen am Erhebungsbogen des Work Ability Index (WAI)/Arbeitsbewältigungsindex (ABI) nach Ilmarinen.<sup>13</sup> Besonderes Augenmerk liegt damit auf Gesundheit, Umfeld- und Arbeitsplatzbedingungen, Qualifizierung und beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten sowie Führung und Arbeitsorganisation. Zum anderen wurden die Befragten gebeten, die Perspektive ihrer Tätigkeit für sich selbst bzw. in ihrem Bereich abzuschätzen. Ein weiterer Schwerpunkt lag auf der Erfassung der Zusammenarbeit der Generationen unter Beachtung vermuteter bzw. zugeschriebener Stärken und Schwächen. Den Führungskräften wurden dieselben Fragen wie ihren Mitarbeitern vorgelegt, in ihrem Fall jedoch nicht bezogen auf ihre Person selbst, sondern auf ihre Führungsfunktion für die Mitarbeiter. In der Synopse entstand dann ein Abbild des gemeinsamen Wirklichkeitsraumes dieser Gruppen. Man kann übrigens auch Interessantes über *unterschiedliche* Wirklichkeiten erfahren, z. B. über die der Projektverantwortlichen und die der befragten Mitarbeiter. Hatten Erstere bei der Konzeption der Interviews unter dem Thema „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ Akzeptanz und Umfang der Angebote der ZF zum Thema Kinderbetreuung in Kooperation mit Krippen, Kitas und Kindergärten oder die Pflege Angehöriger im Kopf, beschäftigte die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen bei dieser Frage vornehmlich etwas anderes: Wie organisiert man genügend Zeit, die gemeinsam und verbindlich mit der ganzen Familie verbracht werden kann? Folgende Einlassung eines Mitarbeiters beschreibt dieses Problem prägnant: „Es ist gut, wenn ich meine Kinder während der Arbeitszeit in guten Händen weiß. Und ich schätze die Angebote der ZF dazu sehr. Aber ich möchte samstagnachmittags mit meinem Sohn zum FC Bürgermoos oder mit meiner Tochter sonntags ins Thermalbad. Ich kann das aber nicht, weil ich zu Sonderschichten eingeteilt bin. Oder, noch schlimmer, nicht eingeteilt bin, aber kurzfristig doch ins Geschäft muss, weil ansonsten die Bude steht und ich zwischen der Zusage an meine Tochter und den ausgesprochenen oder unausgesprochenen Anforderungen meiner Kollegen stehe.“

Auch bei den Mitarbeiterinterviews erfolgte eine handlungsfeldbezogene Zusammenführung der Gesprächsprotokolle. Kombiniert mit den Ergebnissen der Experteninterviews entstand eine Matrix aus Handlungsfeldern und Betriebsbereichen. Die Zusammenschau der Expertenmeinungen sowie der Einschätzungen der Mitarbeiter und ihrer Führungskräfte, gekoppelt mit der Inhaltsanalyse betriebsinterner Doku-

---

13 vgl. Tuomi/Ilmarinen 1998. Eine detaillierte deutsche Version des ABI-Fragekatalogs findet sich unter [www.arbeitsfaehigkeit.net](http://www.arbeitsfaehigkeit.net).

mente und den Erkenntnissen der quantitativen Analysen ergibt ein belastbares Bild sinnvoller Interventionsbereiche.

## Die Gestaltung der Arche

Um von diesem notwendigen sozialwissenschaftlichen Erkenntnisgewinn zu – im Sinne des anfangs erläuterten Projektumfelds – betrieblich hinreichend begründeten Handlungsimpulsen zu kommen, wurde dann mittels einer ABC-Analyse<sup>14</sup> gewichtet. Es entstand eine Priorisierung von Themen, verbunden mit Zieldefinitionen und zugehörigen Teilprojekten, die im Folgenden umrissen sind.

## Geschultes Brückenpersonal

Teilprojekt 1: Erarbeitung und Erprobung einer Seminarreihe für Führungskräfte, mit der Demografie-Kompetenz in direkten und indirekten Bereichen vermittelt wird. Darunter wird zunächst die Vertiefung des Wissens und Bewusstseins zum Thema Demografische Entwicklungen und Auswirkungen mit Blick auf die jeweiligen Erfordernisse verstanden, um darauf aufbauend Steuerungs- und Handlungskompetenz vermitteln zu können. Das Wort Kompetenz ist hier durchaus in seinen unterschiedlichen Dimensionen zu verstehen. Sicherlich geht es zunächst um Faktenwissen hinsichtlich Alters- und Generationenfragen und die jeweilige Altersstruktur selbst. Die Schulung wird deshalb von der Einführung eines „Demografie-Monitors“ begleitet werden. Hier handelt es sich um eine Portalanwendung, auf deren Basis die wichtigsten Kennzahlen der demografischen Entwicklung bis auf Kostenstellenebene aufgezeigt werden. Damit stehen allen Vorgesetzten für ihren Bereich demografierelevante Daten, wie Personal- und Altersstruktur/-szenarien, Fluktuationsquoten, Gesundheitsstand, Arbeitszeitmodelle usw. immer aktuell zur Verfügung. Dann wird sicherlich auch die Schulung eines „Werkzeugkoffers“ integraler Bestandteil sein, mit dem die festgelegten Handlungsfelder gesteuert werden können. Drittens, und dies ist a priori zu leisten, wird es darum gehen, den Führungskräften entsprechend der jeweiligen Hierarchieebene Leitplanken vorzugeben, in denen sie diese „demografische Führung“ ausüben können. Dazu zwei Beispiele:

1. Wenn der Zusammenhang von Alter und Abwesenheitskosten bekannt ist, so wird man als budgetverantwortliche Führungskraft daraus durchaus unterschiedliche Schlussfolgerungen ziehen. Man könnte beispielsweise auf die Idee kommen, seine Altersstruktur unanfällig für altersbedingte Fehlzeiten zu machen, oder, um es weniger verbrämt zu sagen: Man könnte versucht sein, Ältere aktiv

---

14 Die ABC-Analyse als ursprünglich betriebswirtschaftliches Verfahren zur Planung und Entscheidungsfindung, die Objekte oder Prozesse in drei Klassen (A, B, C-Objekte) mit absteigender Bedeutung einteilt, wurde hier auf die Gesprächsergebnisse in Kombination mit den quantitativen Analysen angewandt.



loszuwerden. Da dies zukünftig aber in Summe mangels Ersatz auf dem (internen und externen) Arbeitsmarkt weder tragen noch der Tatsache gerecht wird, dass man die Arbeitnehmervertretung mit ihrer Vorstellung von „gesund in Rente gehen“ im Nacken hat, so sind Handlungsoptionen im präventiv-salutogenen Bereich vorzugeben und über ein Anreizsystem abzusichern.

2. Wenn eine Führungskraft weiß, dass die Hörfähigkeit Älterer insbesondere bei undifferenzierten Geräuschkulissen abnimmt, so wird die strategische Vorgabe eines Büroraumkonzepts, welches eventuell auf Großgruppenbüros zur Förderung von Teamarbeit setzt, zu einer Zielinkonsistenz führen, wenn der Führungskraft gleichzeitig aufgetragen wurde, für Ältere Arbeitsplätze ohne Hintergrundgeräusche zu schaffen. Hier ist folgerichtig den Führungskräften der Spielraum einzuräumen, ein Büroraumkonzept eben nicht stringent, sondern flexibel und im Zweifel mit geringerer Gruppengröße auslegen zu können.

Insgesamt plant die ZF kein starres Schulungskonzept, sondern wird auf einen iterativen Prozess setzen, der die über die Zeitläufe entstehenden Erfahrungen immer von Neuem einbindet und reflektiert.

## **Psychisches Wohlbefinden der Mannschaft**

Teilprojekt 2: Weiterentwicklung und Einsatz eines Instrumentariums zur Analyse arbeitsbedingter psychischer Belastungen mit alterssensitiven Elementen. Die Besonderheit dabei: Ein bereits erprobtes Instrument wird mit entsprechender wissenschaftlicher Begleitung um altersvariante Fragestellungen und Messmethoden ergänzt. Hintergrund sind Ergebnisse der Experten- und Bereichsinterviews, die immer wieder einen Zusammenhang zwischen den rasanten Anforderungszuwächsen (Zeitdruck, zunehmende Komplexität etc.) und deren somatischen Auswirkungen wie kardiovaskuläre Erkrankungen oder Rückenproblemen andeuteten. Ziel ist die Erhebung der psychischen Beanspruchungen und systemimmanenten Ressourcen, um darauf aufbauend Empfehlungen hinsichtlich Maßnahmen zur Belastungsreduktion und besonders zur Stärkung der Ressourcen abzugeben. Die Erkenntnisse sollen dann möglichst bereits in den Planungsprozessen der Arbeitsplätze und -systeme Berücksichtigung finden.

## **Altersgerechte Ruderzeiten**

Teilprojekt 3: Erarbeitung und Erprobung eines nach aktuellen arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen alter(n)sgerichteten Dreischicht-Modells<sup>15</sup> in einer Kostenstelle der Produktion auf Basis der vorgegebenen Betriebsnutzungszeit. Neben unternehmensseitigen Anforderungen an Maschinenauslastung und Wirtschaftlichkeit stehen dabei

---

15 also zumindest kurzzyklisch, vorwärtsrollierend, verlässlich und ggf. mit speziellen Regelungen für über 50 jährige (Nachtschichtverkürzung o.Ä.). Zur Zeit geht man aus verschiedenen betriebsorganisatorischen Gründen von einem Dreischicht System aus, zu überprüfen sind in diesem Zusammenhang auch andere Mehrschichtsysteme.

die Möglichkeiten des gesunden Verbleibs der Mitarbeiter bis zum Renteneintritt im Fokus. Die Entwicklung eines solchen Schichtsystems ist unter Beteiligung der betroffenen Mitarbeiter vorgesehen, Anlass das bereits vorne beschriebene Zusammentreffen alterszentrierter Strukturen und Nachtschichtunverträglichkeit mit der notwendigen Betriebsnutzungszeit von 24 Stunden.

### **Erfahrung an Bord halten**

Teilprojekt 4: Sicherung von Erfahrungswissen in einem indirekten Bereich, mit dem Ziel Wissens- und Kernkompetenzträger zu identifizieren und Instrumente zum Wissenstransfer nutzbar zu machen. Die Analysen hatten zutage gebracht, dass mitunter ältere, ausscheidende Mitarbeiter Wissen „mitnehmen“, welches nur solitär vorhanden, aber erfolgskritisch ist. Schnell mag man hier an Datenbanklösungen denken, aber die Adressierung des Problems wird komplexer ausfallen. Handelt es sich doch oftmals um nicht explizierbares, eben „Erfahrungs“-Wissen. Man sieht sich außerdem damit konfrontiert, dass dieses Erfahrungswissen nicht selten als eigener Kompetenzvorsprung mit entsprechender Status- und Arbeitsplatzsicherung empfunden wird. Eingedenk dessen mag der versierte Organisationsentwickler kurzerhand Tandemmodelle empfehlen – und in der Tat kann sich diese Methode als hilfreich erweisen. Wer jedoch einmal auf einem Tandem gesessen hat, weiß, dass diese zwar Freude bereiten können, aber nur, wenn man das gleiche Fahrtziel hat und beide Radler in die Pedale treten. Und die Klärung der Frage, wer vorne sitzt, ist mitunter auch nicht einfach. Insofern wird sich dieses Teilprojekt im Wesentlichen mit der Weiterentwicklung eines wissenstransferförderlichen kulturellen Rahmens beschäftigen.

### **Vom Ausguck in die Kombüse**

Teilprojekt 5: Aufzeigen alternativer Berufsverläufe mit Blick auf alterskritische Tätigkeiten in einer Abteilung des indirekten Bereichs. Erarbeitet werden sollen neue Laufbahnmodelle, mit denen Mitarbeiter in alterskritischen Tätigkeiten ihr Berufsleben uneingeschränkt, d. h. gesund, motiviert und bis zum Renteneintritt verbringen können. Basis ist die Analyse der Arbeitsanforderung und die Identifikation von Verweil-, Umstiegs- oder Ausstiegsarbeitsplätzen.<sup>16</sup> Hier werden arbeitsorganisatorische Neuzuschnitte, aber auch Fachkarrieren eine Rolle spielen.

### **Demografierobuste Ruderbänke**

Neben diesen originär durch den Steuerkreis Demografie angestoßenen Projekten hat man sich auch verständigt, die Neuausrichtung der Montage hinsichtlich Altersfragen zu begleiten. Hier ist es so, dass in der ZF-Großserienmontage von Getrieben für schwere Lkw und Busse eine sukzessive Produktsubstitution stattfindet. Damit werden

---

<sup>16</sup> nach der Methode „Alternsgerechte Arbeitskarrieren“ (Geißler-Gruber/Geißler/Frevel 2005)

einige Veränderungen im Montagesystem notwendig, zudem werden vom Unternehmen kürzere Takte angestrebt. Neben den ergonomischen Aspekten rücken damit auch arbeitsorganisatorische Fragestellungen in den Mittelpunkt, um ein solches für psychische Belastungen z. B. durch Monotonie oder Dequalifizierung anfälliges System demografierobust zu gestalten. Durch die Produktionssystemsteuerung wurde das Fraunhofer Institut beauftragt, das nun arbeitswissenschaftliche Planungsgrundsätze konkret für die Friedrichshafener Montage erarbeitet hat. Diese werden bei der Neuausrichtung der Montagebänder angewandt. Tatsächlich hat die Befolgung dieser Planungsgrundsätze dazu geführt, dass das für ein neues Band ursprünglich vorgesehene Montagesystem abbestellt wurde und nun andere, ergonomieoptimierte Vorrichtungen zum Einsatz kommen. Die Planungsgrundsätze verfolgen einen dezidiert präventiven Ansatz. Damit soll der gesunde Verbleib jetzt noch jüngerer Mitarbeiter in diesem System sichergestellt und gleichzeitig die Belastungen aller Altersgruppen reduziert werden. Die Herausforderung wird darin bestehen, die Planungsgrundsätze jeweils demografisch fortzuschreiben und zu gewährleisten, dass Generationenspezifika wie erhöhter Platz- und Lichtbedarf Älterer bei der Ausgestaltung der Bänder ausreichend Berücksichtigung finden. Thematisiert wird in diesem Zusammenhang auch die Frage, welche Perspektive ein heute noch jüngerer Mitarbeiter in einem solchen taktgebundenen Montagesystem hat, wenn tatsächlich bis zum 67. Lebensjahr zu arbeiten ist. Hier ist die Tatsache, dass mit zunehmendem Alter die interindividuellen Unterschiede tendenziell größer werden, während die Freiheitsgrade in einer Taktbindung sehr gering sind, nur ein Aspekt, mit dem man bisher nur wenig Erfahrung hat.

Die skizzierten Teilprojekte setzen Prioritäten: Es wurden unter realistischer Einschätzung der vorhandenen Ressourcen Aktivitäten mit hohem Handlungsbedarf aufgesetzt. Die Ergebnisse der umfangreichen Analysen sind darüber hinaus als wertvolle Ressource zu sehen: Die gesammelten Erkenntnisse sind strukturiert dokumentiert und können für weitere Entscheidungen und Projekte herangezogen werden, wenn der Umsetzungsgrad der ersten Teilprojekte weitere Maßnahmen möglich macht.

## **Innovationen, die sich rechnen**

Mit diesem Satz bewarb die ZF auf der internationalen Nutzfahrzeugausstellung in Hannover 2008 ihre Zulieferkomponenten. Bezieht sich dieser auf die Produktinnovationen der ZF, die sich an den Anforderungen aus dem Marktumfeld und den globalen Rahmenbedingungen hinsichtlich CO<sub>2</sub>- und Verbrauchsreduktion messen lassen müssen, so könnte man den Slogan auch auf die Art des internen Umgangs mit der demografischen Herausforderung anwenden. Und damit sind wir wieder bei der noch ausstehenden expliziten Entgegnung auf die Frage, warum ein Unternehmen wie die ZF trotz ihres langfristigen Erfolgs diese Herausforderung aktiv angehen sollte. Ein Erfolgsfaktor war bisher die hohe technische Innovationskraft des Unternehmens. Diese stellte sicher, dass die ZF gar nicht erst in die Anfangsphase einer hausgemachten (strategischen) Krise wegen eines unzureichenden Produktportfolios geriet, die

sich ja regelmäßig erst viel später mit Absatzproblemen und wirtschaftlichen Verwerfungen bemerkbar macht. Die für ein stark technik-geprägtes Unternehmen nicht alltägliche Vorgehensweise, angewandte Sozialforschung als Basis eines gesteuerten Anpassungsprozesses zu nutzen, dessen Auslöser genau genommen in der Zukunft liegt, kann man getrost als Prozessinnovation für ein solches Unternehmen deuten. Das liegt auch an der aktivierenden Komponente der empirischen Untersuchung und Interviews, deren Einsatz bewusst zum Anstoß einer Auseinandersetzung mit Alters- und Generationenfragen genutzt wurde.

Für die ZF ist damit die zu erwartende Veränderung in der Altersstruktur eine Herausforderung geblieben und zugleich zu einer Chance geworden. Herausforderung deshalb, weil die Auswirkungen jetziger Entscheidungen auf diesem Gebiet erst in ein paar Jahren in aller Konsequenz zu spüren sein werden. Dann allerdings werden sie kaum noch zu beeinflussen sein. Chance deshalb, weil neben den Produktinnovationen nun auch die soziale Innovation, die in der aktiven und strukturierten Adressierung des Themas liegt, in den Blick gerückt ist. Die Unternehmen, die hier die Weichen jetzt richtig stellen, werden in Zukunft trockene Füße behalten. Denn die Gewitterwolken sind da, es regnet eben nur noch nicht.

## Literatur

---

**Ahonen, Guy/Bergström Monica:** The nation-wide programme for health and safety in SMEs in Finland. – Economic evaluation and incentives for the company management. From Protection to Promotion. Occupational Health and Safety in Small-scale Enterprises. In: Finnish Institute of Occupational Health: People and Work. Research Report 25, Helsinki 1998, S. 151–156.

**Ahonen, Guy:** Economic Effectiveness of Maintenance and Promotion of Work Ability. In Peltomäki et. al (Hrsg.): Maintenance of Work Ability Research and Assessment: Summaries. Ministry of Social Affairs and Health, FIOH, Social Insurance Institution, Report No 7, Helsinki 2002.

**Antonovsky, Aaron:** Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit, Tübingen 1997

**Berlin-Institut; Kröhnert, Steffen/Medicus, Franziska/Klingholz Reiner:** Die demografische Lage der Nation. Wie zukunftsfähig sind Deutschlands Regionen? München 2006, Kurzfassung im Netz: <http://www.berlin-institut.org/studien/die-demografische-lage-der-nation.html>, S. 8/9.

**BKK Gesundheitsreport, Essen 2007**

**BKK Gesundheitsreport, Essen 2008**

**Buck, Hartmut/Kistler, Ernst/Mendius, Hans Gerhard:** Demografischer Wandel in der Arbeitswelt. Stuttgart 2002

- Geißler-Gruber, Brigitta/Geißler, Heinrich/Prevel, Alexander:** Alternsgerechte Arbeitskarrieren. Ein betriebliches Modell zur Erhaltung der Arbeitsbewältigungsfähigkeit. Beratungshandbuch. Wien 2005
- Hansson, Bo/Ahonen, Guy/Diamant, Mimmi:** Research on the financial outcomes of health-related investments. In: Johanson, U./Ahonen, G./Roslender, R. (Hrsg.): Work Health and Management Control, Stockholm 2007
- Ilmarinen, Juhani:** Älter werdende Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen, in: Cranach, M. v. et al. (Hrsg.), Ältere Menschen im Unternehmen, Chancen, Risiken, Modelle, Bern 2004
- Ilmarinen, Juhani/Tempel, Jürgen:** Arbeitsfähigkeit 2010. Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben? Giesert, Marianne (Hrsg.), Hamburg 2002
- Initiative Gesundheit und Arbeit: Kramer, Ina/Bödeker, Wolfgang:** Return on Investment im Kontext der betrieblichen Gesundheitsförderung und Prävention. Die Berechnung des prospektiven Return on Investment: eine Analyse von ökonomischen Modellen; iga-report Nr. 16, Oktober 2008, Internetausgabe auf [www.iga-info.de/](http://www.iga-info.de/)
- Köchling, Annegret, Gesellschaft für Arbeitsschutz- und Humanisierungsforschung mbH Volkholz und Partner (Hrsg.):** Leitfaden zur Selbstanalyse altersstruktureller Probleme in Unternehmen, Dortmund 2006
- PWC, PriceWaterhouseCoopers:** Pro 50 – Arbeit mit Zukunft. Ist Ihr Unternehmen fit für den demografischen Wandel? Frankfurt a. M. 2008
- Richenhagen, Gottfried:** Länger gesünder arbeiten – Handlungsmöglichkeiten für Unternehmen im demografischen Wandel, Düsseldorf 2003. Internet: [www.gesuenderarbeiten.de/themen/laenger\\_arbeiten/arbeiten\\_im\\_demograf\\_wandl.pdf](http://www.gesuenderarbeiten.de/themen/laenger_arbeiten/arbeiten_im_demograf_wandl.pdf), Zugriff 15.12.2008
- Tuomi, Kaija/Ilmarinen, Juhani. et al.:** Work Ability Index (2nd ed.). Helsinki 1998
- ZF Friedrichshafen AG:** Geschäftsbericht, Friedrichshafen 2007. Internet: [www.zf.com/corporate/de/company/facts\\_figures/annual\\_report/annual-report.html](http://www.zf.com/corporate/de/company/facts_figures/annual_report/annual-report.html), Zugriff 10.12.2008



# Wissen intergenerativ erzeugen und transferieren – die Chancen intergenerativer Zusammenarbeit

---

CORNELIA SEITZ UND MAIK H. WAGNER

## Jung und Alt im Unternehmen

Die demografische Entwicklung ist und bleibt eine große Herausforderung. Die Gesellschaft als Ganzes, die Betriebe und der Einzelne müssen umdenken, neue Lebensläufe, neue Arbeits- und Wohnformen erfinden. Unternehmen müssen sich darauf einrichten, dass der größte Anteil an Fachkräften nicht mehr aus jüngeren, sondern aus älteren Menschen besteht, und sie müssen sich darauf einstellen, dass ihre Belegschaften durchschnittlich älter und länger im Unternehmen bleiben werden. Die Beschäftigten selbst müssen sich mit der eher als unangenehm empfundenen Perspektive eines langen Arbeitslebens anfreunden. Gleichzeitig nehmen kreative und wissensintensive Tätigkeiten zu und Prozesse zur Leistungserstellung sind zunehmend wissensintensive. Wissen hat in den letzten zwei Jahrzehnten in der Wirtschaft eine rasante Karriere gemacht. Von einem unbeachteten, weil kaum verwertbaren Randphänomen in den Köpfen einiger Experten ist es zum vierten Produktionsfaktor aufgestiegen, der unternehmensweit aktiv gemanagt werden muss. Wissen oder nicht Nichtwissen wird fast schon zu einer Frage des Überlebens am Markt. Mit Blick auf die älter werdenden Belegschaften bedeutet dies, Strukturen aufzubauen, in denen das aktuelle Fachwissen der Jüngeren im Sinne Alt lernt von Jung und umgekehrt aufgegriffen wird, Anreize durch die Übernahme von neuen Aufgaben und Lernmöglichkeiten für Ältere zu schaffen, systematischen Wissenstransfer in der Phase des Übergangs in den Ruhestand zu etablieren und Qualifizierungsmöglichkeiten im Sinne eines lebenslangen Lernprozesses zu ermöglichen. Damit dies funktionieren kann, ist es hilfreich, eine intergenerative Personalpolitik zu implementieren.

Wie sehen die Hintergründe aus, vor denen eine solche intergenerative Personalpolitik konzipiert werden muss? Trotz biologischer Festlegung ist Alter kein statischer Begriff, sondern bezeichnet einen Lebensabschnitt, der von vorausgegangenen persönlichen und sozialen Erlebnissen und der Endlichkeit des eigenen Seins geprägt ist.

Neben der biologischen besitzt Alter auch eine soziale Dimension. Im soziologischen Sinne ist Alter ein gesellschaftliches Strukturprinzip, welches (wie das Geschlecht oder die ethnische Herkunft) sozial zugeschrieben wird. In allen bekannten Gesellschaftsformationen lassen sich Zusammenhänge zwischen der Differenzierung der Menschen nach dem Lebensalter und der Sozialstruktur finden. Wann jemand alt oder jung ist, welche altersgemäßen Rollen er einzunehmen hat, wie er alt wird, ist abhängig von dem gesellschaftlichen Zusammenhang und variiert im kulturellen und historischen Verlauf. Neben der gesellschaftlichen unterliegt das Alter der eigenen subjektiven Deutung. Alter wird subjektiv empfunden, individuell erlebt und neuerdings sogar als „gefühltes Alter“ bezeichnet, wobei sich das Bild über das Alter mit dem eigenen Älterwerden verändert. Für Jugendliche sind Dreißigjährige alt und für 70-Jährige sind 40-Jährige jung. Legt man die Vermittlungsfähigkeit bzw. das Risiko von Langzeitarbeitslosigkeit zugrunde, bietet sich für eine Einordnung in die Kategorie Älter das Alter von 45 Jahren an. Die Vermittlungsschwernisse von Personen über 45 Jahren liegen vor allem daran, dass diejenigen, die Arbeit anbieten, mit Alter eine abnehmende Leistungsfähigkeit und Flexibilität assoziieren. Im Alltagsgebrauch werden in Unternehmen überwiegend die unter 35-Jährigen als jüngere und die über 50-Jährigen, teilweise erst die über 55-Jährigen als Ältere verstanden. In der betrieblichen Praxis ist eine Zuordnung anhand des kalendarischen Alters schwierig, vielmehr sollte es darum gehen, nur die individuellen Kompetenzen der Personen als Kriterien zu verwenden.

Wie das Alter, ist das Generationenverhältnis eine anthropologische, jedoch im kulturellen und historischen Verlauf unterschiedlich ausgestaltete Grundtatsache aller Gesellschaften. Gesellschaftliches Leben war, ist und wird immer in Generationenverhältnisse eingebettet sein. Für das Miteinander der Generationen gibt es keine festen Regeln, sondern es wird immer wieder neu ausgehandelt und gestaltet. Das Zusammenleben der Generationen gestaltet sich immer spannungsreich. Ständig müssen die Rechte und die Pflichten der jeweiligen Generation in Abgrenzung zur anderen ausgehandelt werden. Auch birgt jede Lebensphase unterschiedliche Interessen, Wissensbestände und Verhaltensmuster. Die Spannungsfelder zwischen Alt und Jung als Akteure können wie folgt charakterisiert werden:

- Älter zu sein, steht für Erfahrung versus Jung zu sein, steht für Veränderungswille
- Realitätssinn versus Experimentierfreudigkeit
- Routine versus Ideen
- Wahrung des Status quo versus Ehrgeiz
- Informationsmacht versus Gestaltungswille
- Informelles Wissen versus technisches Wissen
- Institutioneller Realitätssinn versus Aufbrechen von Strukturen

In jeder Organisation gibt es notwendigerweise bewahrende und verändernde Kräfte, die in einem sensiblen Gleichgewicht miteinander stehen. Eine Überbetonung sowohl der einen als auch der anderen Seite kann zu Krisen und Konflikten führen. Liegt in der Spannung zwischen Jung und Alt ein produktives Moment, so führt eine Kluft zu erheblichen, negativen Folgen für das Unternehmen. Eine bewusste intergenerative



Personalpolitik muss mit diesen Spannungen arbeiten und sie kann, wenn sie noch einen Schritt weiter geht, diese Generationenspannung produktiv für die Entwicklung neuer Lösungen nutzen.

Nach einleitenden Passagen über Grundelemente intergenerativer Personalpolitik werden im Folgenden drei Forschungs- und Umsetzungsprojekte<sup>1</sup> beschrieben, die die Forschungsstelle des Bildungswerks der Hessischen Wirtschaft mit Unternehmen durchgeführt haben. Dabei werden besonders die Resultate und die in andere Kontexte übertragbaren Forschungsergebnisse dargestellt. Diese Ausführungen konzentrieren sich auf ein spezielles Segment aus dem Bereich des Agemanagements, bei dem die Fokussierung auf die produktiven Seiten des demografischen Themas (dabei besonders die Verbindung von Alter und Wissen) als Hebel genutzt wird, um demografische Aktivitäten innerbetrieblich zu etablieren. Nur am Rande des Artikels kann dabei auf die Notwendigkeit hingewiesen werden, Agemanagement als komplexes und ganzheitliches Arbeitsfeld aufzufassen. Der Text wird durch eine kritische Bestandaufnahme beschlossen, in der auf die (nach wie vor bestehenden) Grenzen und Unzulänglichkeiten der betrieblichen demografiesensitiven Praxis hingewiesen wird.

## Intergenerative Personalpolitik

Junge Mitarbeiter im Unternehmen zu halten und ältere nicht zu demotivieren ist eine Kunst. Altersspezifische Ansätze bzw. ausgewiesene Strategien für Ältere bergen die Gefahr einer zu starken Orientierung hinsichtlich der älteren Beschäftigtengruppen. In Verbindung mit der steigenden Anzahl an älteren Beschäftigten und einer durchschnittlich älter werdenden Belegschaftsstruktur durch die demografische Entwicklung können gerade altersspezifische Ansätze eine zu hohe Dominanz der Älteren unterstützen und ein Ausgrenzen der Jüngeren bewirken. Dies bedeutet nicht, auf altersspezifische Ansätze zu verzichten; vielmehr müssen diese um das Element der Intergenerativität erweitert werden. Ein intergenerativer Ansatz ermöglicht ein frühzeitiges Zusammenspiel der Generationen, sodass das Neue seine Chance bekommen kann und das Alte seine Anerkennung. Motivationserhalt und Qualifizierung aller Altersgruppen, Lebensarbeitszeitgestaltung, gesundheitsfördernde Aspekte und alternative Laufbahnplanung und Mitarbeiterbindung werden bei steigendem Fachkräftebedarf und bei Verlängerung der Lebensarbeitszeit zunehmend wichtiger. Deshalb gehört innerhalb einer intergenerativen Personalpolitik eine kontinuierliche Nachwuchsförderung und Verantwortungsübernahme sowie eine Übertragung von Sonderaufgaben auch für über 45-Jährige dazu. Es geht um die Aufrechterhaltung der

---

1 Modellversuch des Bundesinstituts für Berufsbildung. Der Prozess des Älterwerdens. Die Gestaltung altersheterogener Lern- und Arbeitsstrukturen. Laufzeit: 1998 bis 31.12.2001 / Betrieblicher Dialog zum demographischen Wandel – mit offenen Augen in die Zukunft. Gefördert durch das Hessische Wirtschaftsministerium (HMWVL), den Europäischen Sozialfonds (ESF) und die Vereinigung der hessischen Unternehmerverbände (VhU). Laufzeit 2003 bis 2005. / Qualifizierung und Weiterbildung von Arbeitskräften (QuBZ). Gefördert durch das Hessische Wirtschaftsministerium (HMWVL) und den Europäischen Sozialfonds (ESF). Laufzeit 2006 bis 2008

Arbeitsfähigkeit und die kontinuierliche fachliche Weiterentwicklung der Mitarbeiter aller Alters- und Beschäftigtengruppen. Ein Personalentwicklungskonzept ist in diesem Sinne nicht nur auf Ältere ausgerichtet, sondern auf die gesamte Erwerbsspanne und bezieht somit die Qualifizierung Älterer und Jüngerer mit ein. Beispielsweise richtet ein Modellprojektunternehmen seine Personalentwicklung an folgenden drei Phasen aus:

- Phase 1: Finden und Rekrutierung von Mitarbeitern. Dies erfordert ein gutes Integrationsmanagement.
- Phase 2: Binden und Entwickeln. In dieser Phase kommen individualisierte Arbeitszeitregelungen, Weiterbildungsangebote, Freiräume, Vereinbarkeit von Familie und Beruf etc. zum Einsatz.
- Phase 3: Neu-Positionieren: Dies bedeutet bspw. den Ausstieg begleiten, Erfahrungstransfer und Tätigkeitswechsel ermöglichen, Vereinbarkeit von Familie und Beruf (Pflege), Gesundheitsangebote.

Die Beratungspraxis der Forschungsstelle des Bildungswerks der Hessischen Wirtschaft liegt in der Regel jedoch nicht in Betreuung der routinemäßigen Personalarbeit. Vielmehr geht es in erster Linie um die Entwicklung und Implementierung spezieller Bausteine und Werkzeuge zur intergenerativen Zusammenarbeit. Daher werden im Folgenden Dialogrunden, in denen altersselektive Mechanismen reflektiert werden, Standortseminare, altersgemischte Teams und intergenerative Wissenstransferprojekte vorgestellt.

## Betrieblicher Dialog

Strategisches Personalmanagement für den demografischen Wandel beginnt optimalerweise mit einer personaldemografischen Analyse, die eine Betrachtung der Belegschaftsstruktur nach Alter, Geschlecht, Hierarchieebenen, Qualifikation, Weiterbildungsteilnahme oder Arbeitszeitvolumen beinhaltet und auf die die Entwicklung in den nächsten fünf Jahren projiziert wird. Diese quantitative Analyse ermöglicht eine erste Einschätzung, ob und in welchen Bereichen Handlungsbedarfe notwendig sind (Köchling 2002). Um die Ergebnisse einer solchen demografischen Analyse angemessen interpretieren zu können, um genauer zu bestimmen, wo Handlungsbedarf besteht und um zu bestimmen, wie konkrete Maßnahmen entwickelt und umgesetzt werden könnten, führt die Forschungsstelle des Bildungswerks der Hessischen Wirtschaft innerbetriebliche Dialogrunden<sup>2</sup> durch, die mit Führungskräften, Personalleitern, Personalentwicklern, ausgewählten Mitarbeitern unter Einbindung des Betriebsrates veranstaltet werden. Für die Einschätzung von Handlungsbedarf und die Entwicklung von konkreten Maßnahmen ist die subjektive Perspektive der gesamten Belegschaft von zentraler Bedeutung: „Wie

---

2 Im Rahmen des Projektes „Betrieblicher Dialog zum demografischen Wandel – mit offenen Augen in die Zukunft“ des Bildungswerkes der Hessischen Wirtschaft e. V., Laufzeit 2003 bis 2005 gefördert durch das Hessische Ministerium für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung sowie den Europäischen Sozialfonds, wurde mit neun Unternehmen eine solche Vorgehensweise entwickelt und erprobt.

erleben die Mitarbeiter die bestehende Altersstruktur und wie den Prozess des Älterwerdens?“ ist eine der Fragen, die wir in den Beratungssequenzen bearbeiten. Weitere Fragen sind: Welche Risiken sind mit den demografischen Veränderungen für das Unternehmen verbunden? Wie ist das Unternehmen derzeit in seinen personalwirtschaftlichen Instrumenten auf die Zukunft vorbereitet? Woraus ergeben sich eventuelle Chancen/Wettbewerbsvorteile? In welchen Bereichen sind Maßnahmen zu ergreifen? Wie ist die Altersverteilung bei an- und ungelernten, Fach- und Führungskräften? Welche Positionen werden frei? Reichen die frei werdenden Stellen für eine Altersdurchmischung aus? Wie hoch ist die Fluktuation? Wer geht, wer bleibt? Wie sehen die körperlichen Belastungen in den Tätigkeitsfeldern aus? Gibt es eine Korrelation zwischen Fehlzeiten und Alter? Wie sichern wir die Nachwuchsgewinnung? Welche Wissenspotenziale müssen wir im Unternehmen halten?

In den Beratungsgesprächen liegt häufig die erste Schwierigkeit darin, dass es keinen Begriff, keinen Namen für die ältere Beschäftigtengruppe gibt. Legt man die Vermittlungsfähigkeit bzw. das Risiko von Langzeitarbeitslosigkeit zugrunde, bietet sich zwar das Alter von 45 Jahren für eine Einordnung in die Kategorie „älter“ an. Berücksichtigt man jedoch die durchschnittliche Lebenserwartung von 78 Jahren oder das subjektiv empfundene Alter, dann ist 45 noch jung. Größere Unternehmen behelfen sich, indem sie auf englische Begriffe wie *senior experts*, *experienced* und *silver generation* zurückgreifen, oder es gibt Umschreibungen wie *erfahrene Mitarbeiter* oder 50+. All diese Begriffe sind Hilfskonstruktionen, die von den Beschäftigten als unklar und teilweise auch als unpassend empfunden werden. „Erfahrung hat man doch auch mit 40“, sagen die einen. Oder: „Was nützt mir meine Erfahrung? *Senior partner* oder *senior expert* ist man im Beratungsgeschäft doch schon mit Mitte 30!“ Andere wiederum erzählen von ihrer Erfahrung, dass sie, obwohl sie als *experienced* bezeichnet werden, trotzdem am Geburtstag gefragt werden, wie lange sie noch arbeiten wollen.

#### Design der Dialogrunden:

- Vermittlung von Daten, Zahlen, Fakten
- Auseinandersetzung mit Stereotypen, Mentalen Modellen
- Analyse der Belegschaftsstrukturen
- Szenarien entwerfen
- Bestimmung relevanter Handlungsfelder
- Maßnahmen entwerfen

**Ziel:** Integration demografischer Veränderungen in das Personalmanagement

**Abb. 1:** Exemplarischer Ablauf der Dialogrunden

In den Dialogrunden werden die Altersbilder und Stereotype überprüft. Eine dialogische Kommunikation nach Boom und Issacs<sup>3</sup> verlangsamt den Austausch von Mei-

3 Das Dialogverfahren des MIT wurde in dem Modellversuch des Bundesinstituts für Berufsbildung: Dialog in der lernenden Organisation – Dialog als Kernkompetenz zur Förderung organisationaler Lern- und Entwicklungsprozesse, Laufzeit 2001 bis Sommer 2005 in Deutsche übertragen und erprobt.

nungen und die Beteiligten werden zu Beobachtern ihres eigenen Denkens (Lau-Vilinger 2001), das in der Teamarbeit und bei der Gestaltung von Wissenstransferprozessen sehr effektiv sein kann. Insbesondere bei der Auseinandersetzung mit Altersstereotypen kann diese Gesprächsform für eine wirksame Analyse der im Unternehmen verbreiteten mentalen Modelle und deren Auswirkungen auf die Handlungsweisen dienen. Außerdem kann sie helfen, Vorurteile zwischen Alt und Jung abzumildern, indem Annahmen und Überzeugungen auf ihre Richtigkeit hin überprüft werden. Im Dialog kann die intergenerative Spannung zur Wissenserzeugung und zur Entscheidungsfindung genutzt werden.

Nach wie vor wird Jungsein mit Innovationsfähigkeit, Kreativität, Flexibilität und Lernbereitschaft gleichgesetzt, während Alter für Leistungsabbau, mangelnde Flexibilität, niedrige Lernbereitschaft und geringe Innovationskraft steht. In vielen Unternehmen finden wir eine Personalpolitik vor, die von offenen und subtilen altersselektiven Ausschlussmechanismen geprägt ist. Sichtbar wird dies bspw. an der Einstellungs- politik oder bei alterssegmentierten Aufgabenzuweisungen (an neue Maschinen kommen beispielsweise zunächst die Jungen, oder beim Projektmanagement werden zuerst die Jüngeren gefragt), die häufig mit einem Dequalifizierungsrisiko verbunden sind, an einer unterdurchschnittlichen Beteiligung bei Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen, an einer Benachteiligung bei innerbetrieblichen Aufstiegsprozessen (wer mit 45 Jahren noch keine Führungsposition innehat, hat wenig Chancen dies noch zu erreichen) und an der Geringschätzung von Erfahrungswissen sowie dem Unterstellen einer generellen Leistungsminderung mit zunehmendem Alter („Warum soll ich eine 60-Jährige noch dazu bewegen, etwas Neues anzufangen?“). Eine Überprüfung solch subtiler, manchmal aber auch offensichtlich altersselektiver Mechanismen bietet konkrete Ansatzpunkte für alternative Handlungsweisen.

## **Standortbestimmungsseminare**

Im Rahmen von Firmenprojekten haben wir häufig folgende Fragen gehört: „Lohnen sich Investitionen in Ältere, sie gehen doch bald in Rente? Die waren doch schon so lange nicht mehr auf Fortbildung, wie soll das jetzt plötzlich gehen? Die sind doch in ihren Routinen verhaftet, wie kann das geändert werden?“ Demgegenüber fragen sich Ältere, wenn es um Weiterbildung oder um die Übernahme einer neuen Tätigkeit geht, häufig, ob sie nochmals mit etwas Neuem beginnen können und wollen. „Es ist schon so lange her, dass ich auf einer Weiterbildung war! In meinem Alter kann ich das doch nicht mehr! Wie soll ich mit den Jungen Schritt halten? Was habe ich davon? Ich bekomme doch sowieso keine andere Arbeit! Jetzt bin ich doch schon Ende 50, warum soll ich das noch tun?“ Solchen Fragen und Selbstzweifeln begegnen wir in unseren Beratungsgesprächen häufig. Eine Möglichkeit, diese Selbstzweifel aufzufangen und Wissenstransferprozesse vorzubereiten, sind Standortbestimmungsseminare für die berufliche Entwicklung. Die Beschäftigten haben hierbei die Möglichkeit, ab einem bestimmten Alter bzw. nach längerer Ausübung einer bestimmten Funktion darüber nachzudenken, wo sie beruflich stehen und wo sie (noch) hin möchten. Viele der Älte-

ren sehen für sich keine neuen Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen und somit auch keine Perspektive, ihre Energie und ihre Ideen produktiv für das Unternehmen einzubringen. Standortseminare zur Bewertung der gegenwärtigen und zukünftigen Rolle des Mitarbeiters sind gute Maßnahmen zur Qualifizierung Älterer, auch um bisher unerkannte Handlungsspielräume aufzuspüren. Ziele sind dabei, den Prozess des lebenslangen Lernens zu verinnerlichen und auf den gegenwärtigen Arbeitsbereich zu übertragen, die aktuelle Unternehmenspolitik besser zu verstehen und konkrete Möglichkeiten zum Erhalt der körperlichen, geistigen und seelischen Gesundheit kennenzulernen und anzuwenden. Einige Unternehmen haben begonnen, solche Seminare auch für ihre Mittvierziger anzubieten, da sich diese in ihrer persönlichen Lebensplanung noch auf einen frühen Renteneintritt eingestellt haben (so wie es für ihre zehn Jahre älteren Kollegen noch Normalität war). Diese Altersgruppe hat bisher weder eine Vorstellung noch ein konkretes Rollenmodell für weitere zwei Jahrzehnte Berufstätigkeit, häufig nicht einmal verlässliche Informationen hinsichtlich der neuen, für sie bereits gültigen Regeln zum Renteneintritt. Das Thema „Arbeiten bis 65 oder 67 – Wie soll das gehen?“ und die Bewusstmachung, dass die „Flucht“ in den Vor-Ruhestand künftig verbaut ist und es nicht mehr möglich sein wird, die Zeit bis zur Rente auf irgendwelchen Nischenarbeitsplätzen abzusitzen, ist eine neue Herausforderung für die Personalarbeit. In Standortbestimmungs- und Entwicklungsworkshops haben die Mitarbeiter die Möglichkeit, sich damit auseinanderzusetzen. Diese Seminare bilden den Anfang des Aufbaus einer „Alterskultur“, die sich nicht mehr am Defizitmodell orientiert und von einem langen Berufsleben ausgeht.

### **Altersgemischte Teams**

In wissensintensiven Arbeitsprozessen verändert sich die traditionelle Verhaltensausrichtung, dass Jüngere von Älteren lernen. Es sind nicht immer die älteren Beschäftigten, die über das für den Arbeitsprozess aktuelle Fachwissen verfügen, sondern häufig die Jüngeren. Lernprozesse der Generationen voneinander sind keine einseitige Wissensvermittlung, da beide, Alt und Jung, als Wissensvermittler auftreten, jedoch mit unterschiedlichen Ausprägungen der Dimensionen Erfahrung und Fachwissen. Partizipative interaktive Methoden wie bspw. das Dialogverfahren ermöglichen den Generationen, sich in einen gemeinsamen Lernprozess zu begeben und dabei wechselseitig in die Rolle des Wissensgebers und des Wissensehmers schlüpfen zu können. Implizites Wissen, zu dem das Erfahrungswissen zählt, kann nur in der Interaktion und im Tun vermittelt werden. Im Fokus des intergenerativen Lernens steht somit weniger der Ausgleich von fehlendem Wissen, sondern der Umgang mit dem, was Alt und Jung praktisch wissen. Damit die Weitergabe von Wissen funktioniert, muss für jedes Teammitglied erkennbar sein, worin seine Vorteile liegen und wie ein Wissensaustausch den Erfolg des Einzelnen wie des Teams beeinflusst. Eine gemeinsame Ausübung betrieblicher Tätigkeiten in altersheterogenen Teams ermöglicht die Nutzung der unterschiedlichen Leistungsschwerpunkte von Alt und Jung. Ziel hierbei ist, die erfahrungsbezogenen Kompetenzen Älterer mit der Dynamik Jüngerer zu verbin-

den und eine Partnerschaft für Innovation und Produktivität zwischen den Generationen zu erreichen. Ergebnisse unserer betrieblichen Entwicklungsprojekte zeigen, dass altersheterogene Teams einerseits geprägt sind von Stereotypen, Konkurrenzen und Konflikten, andererseits aber eine Win-Win-Situation bieten, die von Unternehmen und Beschäftigten gleichermaßen genutzt werden kann.

Altersheterogene Teams sind jedoch nicht automatisch erfolgreich. So können bspw. bei körperlich intensiven Tätigkeiten oder bei Arbeiten unter Zeitdruck jüngere altershomogene Gruppen erfolgreicher sein als altersheterogene. Für die Bearbeitung von komplexen und funktionsübergreifenden Aufgaben, bei Tätigkeiten, die Prozessmanagement erfordern oder wenn neue Lösungen gefunden werden müssen, lohnt sich hingegen eine Zusammenführung des aktuellen Fachwissens der Jüngeren mit den erfahrungsbasierten Fähigkeiten der Älteren. Die über mehrere Jahre erworbenen und tief verankerten Kenntnisse betriebsspezifischer Besonderheiten sind dann von großer Bedeutung, wenn Prozesse und Aufgaben vergleichsweise wenig standardisiert und formalisiert sind. Die Fähigkeit der Älteren, bspw. Störquellen an größeren Anlagen zu orten oder Schwierigkeiten in den Prozessabläufen durch Improvisation zu meistern sowie der erfahrungsgeleitete Blick für die Dringlichkeit einer Situation, wird von Führungskräften als ein wichtiges Element bei altersgemischten Teams hervorgehoben. Altersheterogene Teams werden meistens für die Lösung zeitlich begrenzter Aufgaben eingesetzt und können gruppen- und abteilungsübergreifend zusammengesetzt sein. Je komplexer die Aufgabenstellung, desto wichtiger ist eine gute Kombination aus Fach-, Prozess- und Erfahrungswissen. Daher empfiehlt es sich, mit dem Team eine klare Aufgaben- und Rollendefinition vorzunehmen und die Mitglieder auf individuelle und gemeinsame Leistungsziele festzulegen, ihnen dabei aber auch gleichzeitig Handlungsspielräume zu gewähren. In einem unserer Modellversuchsbetriebe, einem mittelständischen Automobilzulieferer, wurde ein altersgemischtes Team zur Bearbeitung neuer Kundenanforderungen abteilungsübergreifend zusammengestellt und einer der Abteilungsleiter als temporärer Projektleiter berufen. In einer gemeinsamen Auftaktveranstaltung wurden die Bedeutung der Intergenerativität kommuniziert, die einzelnen Aufgaben, gruppenbezogene Ziele, Meilensteine und Handlungsspielräume festgelegt sowie dialogische Kommunikationsformen eingeübt. Begleitend wurden individuelle Ziele zwischen jedem Teammitglied und dem Projektleiter vereinbart.

Trotz der Risiken, die bei Teamarbeit entstehen, sind altersheterogene Teams ein gutes Instrument zur Lösung komplexer Aufgabenstellungen. Die Mischung von erfahrungsgeleiteten Fähigkeiten und aktuellem Fachwissen versetzt Teams in die Lage, vielfältigen Herausforderungen in den Feldern Innovation, Qualität und Kundenservice zu begegnen. Intergenerative Teams sind ein gutes Forum, in dem bisher erfolgreiche Strategien und fehlgeschlagene Vorgehensweisen zur Diskussion gestellt werden und neue Ideen entstehen können. Darüber hinaus ermöglichen sie einen Wissens- und Erfahrungsaustausch zwischen Jung und Alt sowie wechselseitiges Lernen in der täglichen Arbeit, was zu einer Weiterentwicklung jedes Einzelnen führt.

## Wissensweitergabe im Übergang in den Ruhestand

Um in Zukunft Marktvorteile zu generieren, müssen Unternehmen „hauseigenes Wissen“ sichern und ausbauen. Dabei werden bestehende Technologien mit dem firmenspezifischen Wissen der Mitarbeiter verknüpft, um somit bessere Problemlösungsstrategien zu erreichen und den Auf- und Ausbau von Kernkompetenzen zu fördern. Dabei geht es nicht so sehr um Fachwissen, sondern um die Weitergabe von Wissen über Kontakte, Beziehungen und Abläufe, das Gewusst-wie und nicht so sehr das Gewusst-was. Ältere Mitarbeiter, vor allem jene mit einer langen Betriebszugehörigkeit, verfügen über eine Vielfalt von Wissen über Prozessabläufe und unkonventionelle, jedoch bewährte Lösungsansätze.

Insbesondere in der Phase des gleitenden Übergangs in den Ruhestand wird ein Wissenstransfer immer wichtiger. Bei dem hier vorgestellten Konzept wird nicht nur der Nachfolger eingearbeitet, sondern die Person, die das Unternehmen verlässt, gibt relevantes Erfahrungswissen an mehrere Personen in ihrem Umfeld weiter. Da Erfahrungswissen nicht, bzw. nur sehr aufwendig dokumentiert werden kann, wird hierbei zur Wissensweitergabe die Methode der Learning History angewendet. Der ältere Mitarbeiter bereitet Geschichten aus seinem Arbeitsumfeld vor, von denen er subjektiv glaubt, dass sie einen erfolgreichen bzw. weniger erfolgreichen Arbeitsprozess beschreiben und bespricht diese mit im Umfeld arbeitenden Kollegen und dem Nachfolger (soweit vorhanden). Gemeinsam werden Erkenntnisse und Konsequenzen abgeleitet. Den beteiligten Mitarbeitern wird durch diesen Prozess eine Wertschätzung zuteil, wodurch ein Transfer des Erfahrungswissens leichter möglich wird. Die Mitarbeiter lernen, Wissen und Erfahrungen zu teilen, und übernehmen Verantwortung für ihren Wissensbereich. Besonders in der Übergangsphase in den Ruhestand ist es für die Mitarbeiter wichtig, ihr Wissen und ihre Erfahrungen dem Unternehmen im Sinne eines Vermächtnisses zu hinterlassen. Im Vorfeld ist genau zu prüfen, wo und bei welcher Person es interessant ist, Erfahrungswissen zu transferieren. Die Personen, die an dem Wissenstransferprozess beteiligt sind, benötigen eine gute Unterweisung und Begleitung, bspw. durch einen Wissensmanager, der in der Lage ist, den Prozess zu begleiten und zu steuern. Es wird über einen längeren Zeitraum in angepassten und angemessenen Zeiträumen mit einer „Übergangsgruppe“ gearbeitet. Zu dieser Übergangsgruppe gehören:

- der ausscheidende Mitarbeiter,
- Mitarbeiter, die als Nachfolger infrage kommen,
- Mitarbeiter, die Kunden oder Lieferanten in der Prozesskette sind,
- Kollegen, die in einer wichtigen, engen Form mit der Funktion kooperieren,
- evtl. der Vorgesetzte als Bindeglied,
- zeitweilig der interne Projektmanager für das Gesamtprojekt „Wissens- und Erfahrungstransfer“,
- zeitweilig der Moderator.

Analyse der Kompetenzen der Mitarbeiter, die in den Ruhestand gehen werden durch vorhandene Kompetenzprofile und Einschätzung durch die Führungskräfte
Auswahl der Mitarbeiter
Analyse transferrelevanter Wissensbestandteile im Rahmen eines Workshops
Durchführung des Wissenstransferprozesses: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Festlegung des Moderators</li> <li>• Aufbereitung der Wissensbestandteile mithilfe der Methode der Learning History</li> <li>• Wissenstransfertreffen</li> </ul>
Abschluss des Prozesses im Rahmen eines Workshops

**Abb. 2:** Organisation des Wissenstransferprozesses

Durch ein derartiges Programmangebot erhalten die Beschäftigten Anerkennung und Wertschätzung ihrer Person und Lebensleistung. Einige der Mitarbeiter betonen, dass es ihnen wichtig ist, ihre Erfahrungen weitergeben zu können. Mit diesem Prozess beginnt der Abschied aus dem Erwerbsleben, einer langen, prägenden Phase des Lebens, in eine relativ ungewisse Zukunft. Es ist wichtig, für die emotionalen Prozesse, die dies auslösen kann, eine Form bzw. einen Rahmen, der durch Rituale gestaltet wird, zu entwickeln, in dem diese Gefühle (Stolz, Bedauern, Trauer, Wehmut, Ärger, Wut, Verzweiflung) einen angemessenen Ausdruck erfahren und eine Resonanz finden können.

## Wissenstransfer ohne Nachfolger – ein Forschungsbericht

In einem weiteren Forschungs- und Entwicklungsprojekt kooperierte die Forschungsstelle mit einem mittelständischen hessischen Unternehmen aus der Elektroindustrie. Zusammen mit einem Mitarbeiter aus dem Unternehmen erarbeiteten wir Lösungen für folgende Problemstellung: Wie kann Wissen sehr erfahrener Fach- und Führungskräfte, die innerhalb eines Jahres in den Ruhestand gehen, im Unternehmen gehalten werden, *obwohl* kein Nachfolger für einen Eins-zu-Eins-Transfer zur Verfügung steht?

In dem Unternehmen wurden Wissenstransfers (besonders zwischen Alt und Jung) bisher nicht systematisch durchgeführt. Es mussten daher neue Methoden für die insgesamt fünf Transferprojekte eingeführt werden, die bei der Firmenbelegschaft auf Akzeptanz stoßen sollten. Da der Wissenstransfer ohne klar identifizierbaren Adressaten auszukommen hatte, musste die Wissenskommunikation besonders in den Fokus genommen werden: Man konnte nicht einfach zwei Menschen zusammenbringen, die unter der strukturierenden Anleitung eines Moderators ein wissenstransferierendes Gespräch führen. Die genaue Explikation von Wissen war in diesem Projekt die entscheidende Voraussetzung für eine präzise Wissenssicherung und -speicherung (in welcher Form auch immer). Um den Transferprozess zudem mög-



lichst schlank zu halten, sollte nur dasjenige Wissen expliziert werden, das einen relevanten Beitrag für die Leistungserbringung in den Arbeitsprozessen im Unternehmen lieferte. Schließlich musste davon ausgegangen werden, dass einige Wissensträger nicht ohne Weiteres in der Lage sein würden, ihr implizites (praktisches) Wissen in explizites (sprachliches) Wissen zu übersetzen. Die Wissensträger waren ein Berufsleben lang gewohnt, nach allen Regeln der Ingenieurskunst High-End-Produkte zu entwickeln, sie waren nicht gewohnt, über sich selbst und ihre Wissenspotenziale viele Worte zu verlieren.

Von diesen Rahmenbedingungen ausgehend wurde für das Projekt eine neue Herangehensweise entwickelt: Nicht das Wissen des einzelnen Wissensgebers stand zunächst im Mittelpunkt der Projektarbeit, sondern die Bedürfnisse und Interessen der Kollegen an den Wissensgehalten des Wissensgebers. Die neue Herangehensweise lässt sich mit folgenden zwei Fragen auf den Begriff bringen: Nicht die Wissensgeber wurden (wie sonst üblich bei Transfers) gefragt: „Was wissen Sie, Herr Wissensgeber?“. Vielmehr wurden die Kollegen der Wissensgeber gefragt „Was brauchen Sie für ihre Arbeitsergebnisse von dem Wissensgeber?“ Diese Herangehensweise hatte folgende Gründe: Der Nutzen, den das Wissen des Ausscheidenden für die Arbeitsprozesse hatte, war konstitutiv für den gesamten Transferprozess. Man blickt durch „die Brille“ der Kollegen im Arbeitsprozess auf die Wissensgeber und filtert dadurch die in den Arbeitszusammenhängen aktiven Gehalte aus dem Wissensschatz des Wissensgebers heraus. Zudem erhält man dadurch Maßstäbe, wie man relevantes von weniger relevantem Wissen unterscheiden kann. Außerdem lassen sich leichter Kategorien bilden, mit denen das fragliche Wissen unterteilt und abgespeichert werden kann. Darüber hinaus gewinnt man eine Begrifflichkeit, die den Wissensgebern die Aufgabe, ihr Wissen zu explizieren, erleichtert. Die Wissensgeber können eine Sprache benutzen, die an der Sprache (und den Fragestellungen) der Kollegenschaft anknüpft. Wenn Wissensgeber also gezielt auf gesammelte Fragen der Fachkollegen antworten, dann haben sie klarere Vorstellungen darüber, wo sie anfangen müssen und wo sie enden können, und die Wissensgeber haben klarere Anhaltspunkte, wie sie sich verständlich machen können. Das implizite Wissen, das tagtäglich zur Anwendung kommt, über das der einzelne Wissensgeber im Laufe seines Lebens aber nur selten gesprochen hat, kristallisiert sich an den Fragestellungen der Kollegen.

Welche Erkenntnisse lassen sich aus den bisherigen Erfahrungen gewinnen? Die Aufgabe des Projektteams bestand ganz wesentlich darin, Kommunikationsprozesse zu initiieren und zu steuern. Es musste entscheiden und organisieren, wann/wer/wie/wo/mit wem/über was kommuniziert. Darüber hinaus musste das Projektteam mit sehr unterschiedlichen Wissensgehalten arbeiten. Es musste Managementwissen, technisches Fachwissen, Projekt-Know-how, Daten, Information, Wissen über Menschen und Prozesse etc. voneinander unterscheiden, und zwar auf eine Weise, die es erlaubte, die unterschiedlichen Wissensarten strukturiert zu explizieren, situationsgerecht zu speichern und weiterzugeben. Zudem musste situationsabhängig entschieden werden, welche Kommunikationsmethoden für welche Arten von Wissen angemessen sind. Dabei galt es stets zu beachten, dass vom Projektteam keine inhaltlichen

Wertungen bezüglich der Wissensgehalte getroffen wurden. Diese inhaltlichen Bewertungen mussten denjenigen überlassen werden, die etwas von der Materie verstanden, oder die wussten, welches Wissen in Zukunft für das Unternehmen noch relevant sein würde.

Die inhaltliche Aufarbeitung des Wissens musste also auf der Ebene der Fachkollegenschaft ablaufen. Das Projektteam musste demgegenüber für formale Bedingungen sorgen, die die inhaltliche Wissenskommunikation zwischen den „Fachleuten“ ermöglichen. Für die konkrete Umsetzung lassen sich bisher noch keine allgemeingültigen Aussagen treffen. Dies liegt zum einen am Entwicklungs- und Erprobungscharakter des Projekts. Zum anderen scheint es aber ganz wesentlich für den Erfolg jedes einzelnen Wissenstransfers zu sein, dass er hoch individualisiert durchgeführt wird. Will man an das individuelle und persönliche Wissen von Fach- und Führungskräften herankommen, dann müssen die Maßnahmen und Methoden auf die einzelne Person und Persönlichkeit maßgeschneidert sein. Gleichwohl kristallisierten sich im Laufe des Projekts gewisse Handlungsrichtlinien für die konkrete Arbeit heraus, die in unterschiedlichen Kontexten zum Einsatz kommen können. Man muss von der Mündlichkeit (die Flexibilität, Offenheit und Expressivität ermöglicht, aber auch Unbestimmtheit und „Flüchtigkeit“ mit sich bringt) zur Verschriftlichung gehen (die statischer, mühsamer und unflexibler, aber dafür oftmals klarer und vor allem leichter zu speichern ist).

Jeder Prozessschritt baut auf dem vorhergehenden auf. Jede neue Informationssammlung bildet die Grundlage für weitere, genauere Informationssammlungen. Es findet eine schrittweise Erweiterung und Verdichtung des Informationsgehaltes statt. Erst wenn die Informationsmenge dicht genug ist, kann sie als eine tragfähige Grundlage für die eigentliche Wissensexplikation der Wissensgeber dienen.

In unserem Forschungs- und Entwicklungsprojekt sind wir folgenden Weg gegangen: Die erste Informationsschicht wurde von den Wissensgebern gelegt. Diese gaben in einem offenen, ungezwungenen Dialog Auskunft darüber, mit wem sie wann über was reden würden, welchen Stellenwert dieser Austausch habe und welchen Vertrauensgrad sie dem Kommunikationspartner entgegenbrächten. Auf diese Weise wurde ein informelles Arbeitsnetzwerk ermittelt, in dem der Wissensgeber arbeitet. Dieses Netzwerk war in keinem Fall aus dem Unternehmensorganigramm auch nur annähernd abzulesen. Anschließend wurden aus diesen Arbeitsnetzwerken verschiedene Kollegen ausgewählt. Diese wurden befragt, was sie von dem Wissensgeber brauchten und was dieser von ihnen brauchte, um die Arbeitsleistungen erbringen zu können. Wie diese Informationssammlung im Einzelnen organisiert werden kann, hängt davon ab, wie hoch der Aufwand sein darf. Von schriftlichen Befragungen bis zu einem Kurz-Workshop ist alles möglich. Wichtig dabei ist, dass die Balance zwischen der Vielfalt der Perspektiven auf den Wissensgeber auf der einen und der Überschaubarkeit der Informationsmenge auf der anderen Seite gewährleistet ist. Auch können in diesen Prozess strategische Perspektiven einfließen, insofern von Seiten der Geschäftsführung Einschätzungen eingeholt werden, welche Wissensgehalte in

Zukunft wichtig sein werden und welche nicht. Am Ende muss eine Art Wissenslandkarte herauskommen, in der möglichst detailliert die Wissensbedürfnisse der Kollegenschaft aufgeführt sind.

Daran schließt sich die Frage an, ob der Wissensgeber mündlich, schriftlich, computer- oder auch videogestützt zum „Sprechen bzw. Schreiben gebracht wird“. Indem mit den Fragen und Bedürfnissen der Arbeitskollegen auf die Wissensgeber zugegangen wird, kann die Explikation sehr effizient und zielgerichtet ablaufen. Man gibt den Wissensgebern sehr definierte Impulse, durch die die Explikation zielgerichtet stimuliert werden kann.

Je nach Rahmenbedingungen des jeweiligen Wissenstransfers bieten sich für die Explikation des Wissens unterschiedliche Methoden an: Story-Telling, Check-Listen für potenzielle Nachfolger, Yellow-Pages, Senioren-Beratermodelle, kleine personen- bzw. themenbezogene Firmen-Wikis, Sharepoint-Lösungen oder Fachkollegen-Teams (die strukturierte Interviews mit dem Wissensgeber führen). Je nach gewünschter Weiterverarbeitung oder Verteilung des Wissens müssen diese Wissensexplikationen unterschiedlich gesichert werden. Diese Sicherungen können sich in den Köpfen der Fachkollegen vollziehen, die die Arbeitspakete des Kollegen auf mehrere Schultern verteilt tragen. Wenn möglich können diese Sicherungen aber natürlich auch in Form von schriftlichen und/oder digitalen Dokumenten und Dateien vorgenommen werden. Die Suche nach der geeigneten Sicherung kann auch zu der Einsicht führen, dass man am Markt einen Anbieter finden muss, der in der Lage ist, eine bestimmte Leistung des Ausscheidenden extern zu übernehmen.

Die Ergebnisse des Forschungs- und Entwicklungsprojektes sind sehr vielversprechend. Durch die Fokussierung auf das Netzwerk um den jeweiligen ausscheidenden Kollegen scheint es leichter möglich zu sein, „in den Kopf des Wissensgebers hineinzuschauen“. Da es für eine fundierte Bewertung dieser Methode aber noch zu früh ist, können an dieser Stelle nur die Vor- und Nachteile benannt werden, die sich in der bisherigen Erprobung gezeigt haben. Vorteile:

- Sehr zielgerichtete Explikation,
- Wissensgeber spricht die Sprache der Kollegen,
- man gewinnt Filter, um relevantes von irrelevantem Wissen zu unterscheiden,
- strategische Perspektiven können eingebaut werden,
- das Endprodukt ergibt sich aus den Notwendigkeiten und Bedürfnissen der Arbeitsprozesse.

Die Nachteile:

- Mehrere Kollegen werden involviert und müssen zusätzliche Arbeiten erledigen,
- höherer Zeitaufwand,
- man muss hoch individualisierte Lösungen entwickeln, die intensiv betreut werden müssen,
- die Transferprozesse hängen von der Unterstützung mehrerer Mitarbeiter ab.

Aber gerade was die Unterstützung der Beteiligten/Betroffenen angeht, hat sich Folgendes gezeigt: Da die Kollegen ein hohes Eigeninteresse an den Wissensgebern haben, arbeiteten sie aus eigenem Antrieb mit. Die ausscheidenden Fach- und Führungskräfte waren sehr motiviert, auf die zumeist sehr fundierten Fragestellungen der Arbeitskollegen fundiert zu antworten. Man will zeigen, was man drauf hat, und man will den langjährigen Kollegen helfen, nach dem eigenen Ausscheiden so reibungslos wie möglich weiterzuarbeiten.

### **Prävention statt Reaktion**

Das Thema Demografie ist im Denken und Handeln betrieblicher Akteure eine feste Größe geworden. Am Wandel der langjährigen Beratungspraxis des Bildungswerks der Hessischen Wirtschaft kann man ablesen, wie Demografie für die betrieblichen Praktiker ein Thema geworden ist: Musste man vor wenigen Jahren noch in Beratungsgesprächen mühsam aufklären, was Demografie überhaupt ist und was der Wandel bei der Altersstruktur der Bevölkerung für die Belegschaften der Betriebe bedeutet, so werden heute demografieorientierte Lösungen von den Betrieben aktiv nachgefragt. War am Anfang der demografischen Beratung „Sensibilisierung“ das Schlagwort, sind es heute „Herausforderung“ und „Chance“. Dieser Wandel zeigt sich auch in der Wahrnehmung des Alters als betriebswirtschaftlicher Größe: Statt eines Kostentreibers und Defizitmodells, das mit Krankheit, Arbeitsschutz und Leistungseinbußen assoziiert ist, erkennt man nun, dass Alter mit Produktivfaktoren wie verlässlicher Betriebsbindung und entwickeltem Kundenportfolio verbunden ist. Vor allem aber wird anerkannt, dass ältere Mitarbeiter über Erfahrungswissen verfügen, das wertschöpfend ausgenutzt werden muss. Indem der Megatrend Demografie mit dem Megatrend Wissen zusammenwächst, werden ältere Mitarbeiter als Träger von wertvollem Erfahrungswissen „geadelt“ und es entsteht eine Nachfrage nach Lösungen, dieses Wissen optimal zum Einsatz zu bringen. Intergenerative Zusammenarbeit ist sicherlich einer der kostengünstigsten Wege die Wirksamkeit von Erfahrungswissen im Unternehmen zu erhöhen. Durch die Kooperation von Alt und Jung können beide Seiten voneinander lernen und das Unternehmen generiert Mehrwert aus der produktiven Spannung zwischen Kenntnissen, die „up-to-date“ sind, und Erfahrungen, die sich bewährt haben.

Gleichwohl darf bei den Fortschritten der letzten Jahre nicht der kritische Blick vergessen werden. Die hier beschriebenen Formen von intergenerativer Zusammenarbeit bilden nur eines von verschiedenen Handlungsfeldern, auf denen Unternehmen agieren müssen, um dem demografischen Wandel konstruktiv zu begegnen. Um Nachhaltigkeit in der demografischen Herausforderung zu erzielen, müsste eine intergenerative Personalpolitik ganzheitlich ausgerichtet werden und die Felder wie Kultur, Wissen, Führung, Arbeitszeit, Arbeitsgestaltung und Gesundheit integrieren. Im Rahmen der großen Demografiedebatten der letzten zehn Jahre sind mithilfe staatlich geförderter Initiativen vielfältige Umsetzungswege für und mit Unternehmen entwickelt und erprobt worden, sodass ein breites Repertoire an Instrumenten vorliegt. Doch leider steht die Menge des Wissens um den demografischen Wandel und dessen Fol-

gen in einem Missverhältnis zu der Anzahl an betrieblichen Aktivitäten, diesen Folgen zu begegnen. Zwar ist die Zahl der Unternehmen, die sich mit den Auswirkungen des demografischen Wandels aktiv beschäftigen, kontinuierlich gestiegen (wie zum Beispiel die Erfolge der Initiative INQA zeigen), jedoch vollzieht sich der Anstieg zu langsam. Obwohl viele Unternehmen Alter und Erfahrungswissen als wichtiges Thema anerkennen, hat dies eine zu geringe Auswirkung auf die betriebliche Praxis.

Gerade die aktuelle Krise auf den Finanzmärkten und in der Realwirtschaft zeigt, wie dünn das Eis ist, auf dem sich Personalverantwortliche bewegen, die sich einem proaktiven und ganzheitlichen Agemanagement zuwenden wollen. Der betriebswirtschaftliche Blick verengt sich besonders in unruhigen Zeiten sehr schnell wieder auf rein monetäre Kennzahlen. Geplante Beratungs- und Weiterbildungsprojekte werden storniert, der Rotstift regiert in den demografierelevanten Bereichen, statt die durch den Auftragsrückgang freiwerdende Zeit für Wissenstransfer- und Qualifizierungsprojekte zu nutzen. Demografie, Alter und Generation sind Themen, die im Bewusstsein von Geschäftsleitungen angekommen sind, jedoch als Kategorien zweiter Ordnung. Sie gehören nicht zum Kernbestand betrieblicher Entscheidungsfaktoren, die unter allen Umständen (also auch bei schwierigem Marktumfeld) berücksichtigt werden müssen. Alle wissen, „dass etwas getan werden müsste“, doch in der Praxis herrscht oft die altbekannte Maxime: „Gehandelt wird erst, wenn es richtig wehtut“. Vermutlich müssen sich die Folgen des demografischen Wandels in den Unternehmen erst in Form von offensichtlichen Produktivitätseinbußen auswirken, um demografieorientierte Programme mit hoher Priorität in Gang zu setzen, Programme allerdings, die dann zu spät kommen, um mehr als Notmaßnahme sein zu können.

Ein wesentlicher Vorteil der vielen Demografieprojekte der letzten Jahre ist es, dass ausreichend Best-Practice-Beispiele vorliegen und dass es erfahrene Praktiker mit erprobten Instrumenten in den Händen gibt, mit denen Unternehmen rechtzeitig und angemessen reagieren können. Es ist möglich, das betriebliche Personalmanagement ganzheitlich und strategisch auszurichten, um Gesundheits- und Qualifizierungsrisiken zu minimieren. Doch nur wenn die Kosten/Nutzen-Rechnung langfristig angelegt ist und nicht in Quartalszahlen gemessen wird, kann der Tragweite des demografischen Wandels mit betrieblicher Nachhaltigkeit geantwortet werden.

Es erfordert Mut, in Zeiten globaler Finanzkrise und Rezession in das Personal und in die Zukunft der eigenen Wissensbasis zu investieren, – gleichwohl ist genau dies notwendig, um dauerhaft am Markt überleben zu können; denn der demografische Wandel besteht unabhängig von ökonomischen Krisenbewegungen, und Unternehmen, die nicht bereit sind, unter schwierigen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen einen kühlen und (zumindest) mittelfristig denkenden Kopf zu bewahren, werden von der Finanz- in eine Personal- und Wissenskrise geraten.

## Literatur

---

**Bohm, D. (1998):** Der Dialog. Stuttgart

**Isaacs, W. (1998):** Dialogue and the art of thinking together. New York

**Köchling, A. (2002):** Leitfaden zur Selbstanalyse altersstruktureller Probleme in Unternehmen. Gesellschaft für Arbeitsschutz- und Humanisierungsforschung mbH Volkholz und Partner (GfAH) (Hrsg.). Dortmund.

**Lau-Villinger, D. (2001):** Wissensentwicklung durch Dialog. In: J. Rump, J. & D. Lau-Villinger (Hrsg.): Management-Tool Knowledge-Management. Köln, S. 81–91

# Innovationen für Betriebe – Rahmenbedingungen für KMU

---

ANDREAS BENDIG

## Einleitung

Der Beitrag zeigt, dass sich durch kontinuierliche Marketingaktivitäten das Problembewusstsein für die Folgen des demografischen Wandels auch in kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) wecken lässt, wie Agemanagement systematisch als Teil einer abgestimmten Strategie aus Organisations- und Personalentwicklungsmaßnahmen eingesetzt wird und welche Instrumente für die Modernisierung der Beziehungen im Unternehmen sowie zwischen Unternehmen und Kunden erfolgreich eingesetzt werden können.

Die hier vorgestellten Verfahren und Instrumente sind in zwei Forschungs- und Beratungsprojekten entwickelt worden:

- „AQUA\_mark – Altersgerechte Qualifizierung in Unternehmen und Arbeitswelt“, gefördert durch das Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales NRW und die EU. Das Projekt lief vom 01.01.2006 bis zum 31.01.2008.
- „InKas\_mark – Innovationsfähigkeit von KMU in einer alternden Gesellschaft stärken“ baut auf den Erfahrungen von AQUA\_mark auf und wird durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung sowie durch den Europäischen Sozialfonds gefördert. Forschungspartner ist das Institut Arbeit und Technik (IAT) an der FH Gelsenkirchen. Das Projekt läuft vom 01.04.2008 bis zum 30.04.2011, und aktuelle Entwicklungen können auf der Homepage [www.inkas-mark.de](http://www.inkas-mark.de) verfolgt werden.

Die beiden Projekte hat die agentur mark GmbH mit Sitz in Hagen umgesetzt. Das Unternehmen hat durch seine Gesellschafterstruktur einen klaren Arbeitsauftrag für die wirtschaftlich stark mittelständisch geprägte Märkische Region. „Perspektiven schaffen. Für die Region.“ ist das Motto. Die agentur mark bietet Dienstleistungen in den Feldern Arbeit, Bildung und Unternehmensentwicklung. Sie verbindet Akteure und Kompetenzen, entwickelt Strategien und Projekte und fördert Kooperationen und innovative Vorhaben. Dabei arbeitet sie seit 1994 eng mit Partnern aus Wirtschaft, Arbeitsmarkt und öffentlicher Hand der Märkischen Region zusammen.

## Kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) in der demografischen Klemme

Innovationsfähigkeit ist heute ein Schlüssel für Wachstum und Beschäftigung. Innovationsprozesse sind nur dann erfolgreich, wenn das Zusammenspiel von technologischem Fortschritt mit den „weichen Faktoren“ gelingt. Voraussetzung ist, dass die Belegschaften ihre Motivation und Kompetenz einbringen, um neue Kenntnisse zu erwerben und neue Aufgaben zu erfüllen. Die altersstrukturellen Veränderungen in den Belegschaften und der wachsende Anteil älterer Kunden erfordern neue personelle und organisatorische Konzepte mit demografiegeleiteten Fragestellungen. Im Zusammenhang mit dem Thema Innovation sind absehbare Veränderungen unter zwei Aspekten besonders relevant:

In der Binnenperspektive beeinflusst die demografische Entwicklung die Altersstruktur in den Unternehmen, die infolge über einen zunehmenden Anteil älterer Arbeitnehmer verfügen werden. Die Veränderungen der Belegschaftsstruktur haben unmittelbaren Einfluss auf die Innovationsfähigkeit der Unternehmen. Es handelt sich im Wesentlichen um den in vielen Berufsfeldern schon bestehenden Fachkräftemangel, den Mangel an geeigneten Auszubildenden und die wachsende Anzahl ausscheidender älterer Mitarbeiter. Viele kleinere Betriebe haben Schwierigkeiten, „frisches Wissen“ durch externe Rekrutierung zu gewinnen und verlieren betriebliches Know-how durch ausscheidende Mitarbeiter. Kurz, die Innovationskraft wird eingeschränkt. Der kluge Umgang mit älterem Personal gewinnt an Bedeutung, KMU müssen ihre älteren Beschäftigten zukünftig so lange wie möglich in Arbeit halten. Um langfristig mit einer Belegschaft mit einem höheren Altersdurchschnitt innovativ, kreativ und wettbewerbsfähig zu sein, um im Wettbewerb mit größeren Unternehmen qualifizierten Nachwuchs zu gewinnen, müssen KMU attraktive Arbeitsbedingungen anbieten. Weitgehend sichere Arbeitsverhältnisse, betriebliche Gesundheitsförderung, ein gesundes Arbeitsumfeld, ein ergonomisch gestalteter Arbeitsplatz, berufsbegleitendes Lernen, Familie und Beruf vereinbaren zu können, flexible Arbeitszeiten, mitarbeiterorientierte Führung – all das sind Merkmale attraktiver Arbeitsplätze, die in KMU individueller auf die Interessen der Mitarbeiter ausgerichtet werden können als in Großbetrieben. Demografiegeleitete Fragestellungen müssen also zur Förderung der Innovationskompetenz zu einem festen Bestandteil der Personalpolitik von KMU werden. Knappe finanzielle und personelle Ressourcen sowie das Fehlen einer strategischen Ausrichtung erschweren es kleinen Unternehmen, diesen Anpassungsprozess erfolgreich zu bewältigen.

Zweitens: In einer marktorientierten Perspektive wächst gegenwärtig die Gruppe der älteren Konsumenten. Ob KMU neue Geschäftsfelder entwickeln und Produkte und Dienstleistungen in diesem Kundensegment abgesetzt werden können hängt davon ab, ob es gelingt, den spezifischen Anforderungen dieser Gruppe gerecht zu werden. Viele kleinere Betriebe haben die Herausforderungen des demografischen Wandels noch nicht erkannt. Ihre Organisationssysteme sind so entwickelt, dass sie sich hervorragend für die Bewältigung des Tagesgeschäftes und von Routineaufgaben eignen



– aber ungeeignet sind, um Kreativität zu fördern und Innovationen zu realisieren. In kleinen und mittelständischen Betrieben ist häufig eine personelle Bündelung von Wissen und Kompetenzen auf einzelne Mitarbeiter anzutreffen. Fällt dieser Kompetenzträger aus, kann er meist nicht zeitnah ersetzt werden. Hieraus können zum Teil existenzbedrohende Probleme resultieren. Personal- und Organisationsentwicklung (PE/OE) werden in KMU meist nicht als Lösung gesehen. Gepaart ist diese Haltung häufig mit negativen Einstellungen gegenüber externen Beratern. Diese Vorbehalte erschweren die systematische Bearbeitung der Handlungsfelder Arbeitsorganisation, Führungskultur, Kompetenz- und Personalentwicklung sowie Diversity in KMU. Die Märkische Region wird durch den demografischen Wandel besonders getroffen und eilt dem Bundestrend gemäß dem Gutachten der Südwestfälischen IHK zu Hagen deutlich voraus. Die Märkische Region beherbergt mit der Stadt Hagen, dem Ennepe-Ruhr-Kreis und dem Märkischen Kreis rund 1 Mio. Einwohner auf einer Fläche von 1770 km<sup>2</sup>. Zum Vergleich: London beherbergt auf 1579 km<sup>2</sup> 7 Mio. Einwohner und das Bundesland Bremen mit 404 km<sup>2</sup> 660.000 Einwohner. Es gibt rund 47.000 Betriebe in der Märkischen Region. Davon haben 80 % weniger als zehn Mitarbeiter und 94 % der Betriebe weniger als 50 Beschäftigte. Bis 2025 wird die Märkische Region rund 116.000 Einwohner verlieren, dies entspricht der Bevölkerung von Iserlohn.

## **Eine Innovations- und Personalentwicklungsstrategie für KMU**

KMU lernen einerseits durch Vernetzung. Sie benötigen andererseits häufig auch einen Reflexionspartner, der die Rahmenbedingungen, unter denen KMU arbeiten, kennt und in der Beratungsstrategie berücksichtigt. Dies sind in der Regel externe Berater. Voraussetzung, dass diese in den kleinen Unternehmen überhaupt arbeiten können ist, dass sie ihre Arbeitsleistung nach den betriebspezifischen Belangen ausrichten und über einen längeren Zeitraum betreuend zur Verfügung stehen. Vor diesem Hintergrund hat die agentur mark GmbH die beiden o. g. demografiegeleiteten Vorhaben in Zusammenarbeit mit den Wirtschaftsförderungen, Kammern und Sozialpartnern der Märkischen Region entwickelt. Die Ziele der beiden Vorhaben liegen in Erstellung und Erprobung von Analyse-Tools zur Ermittlung von Demografiefestigkeit und Innovationsfähigkeit sowie in der Konzeption und Bereitstellung von Instrumenten zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit und des Innovationspotenzials, die den besonderen Bedürfnissen von KMU angepasst sind. Zielgruppen sind Unternehmen mit einem Angebot nahe am Endverbraucher. Da die Innovationsforschung sich vorrangig auf die industrielle Produktion bzw. Business-to-Business-Geschäftsbeziehungen konzentriert, betritt insbesondere das Projekt InKas\_mark damit Neuland. Als Innovationsfeld wird aufgrund der demografischen Veränderung der Bevölkerungsstruktur in der Märkischen Region auf die Seniorenwirtschaft abgezielt. Unter dem Stichwort Seniorenwirtschaft wird der Blick auf zukunftsfähige Märkte für Produkte und Dienstleistungen speziell für Ältere gelenkt. Vor allem der Ausbau personenbezogener Dienstleistungen in Kombination mit bedarfsgerechten Produkten für

Senioren kann den Brückenschlag zwischen ökonomischen Herausforderungen einerseits und der Steigerung der Lebensqualität älterer Menschen andererseits vollziehen.

Im Rahmen eines strategischen Marketings geht es um die Sensibilisierung der Betriebe für neue Märkte. In Anlehnung an den Marketingbegriff von Meffert (2000) geht es darum, Prozesse zu implementieren, welche „die bewusst marktorientierte Führung des gesamten Unternehmens“ ... betreffen ..., „die sich in Planung, Koordination und Kontrolle aller auf die aktuellen und potentiellen Märkte ausgerichteten Unternehmensaktivitäten niederschlagen“. Diese Auffassung von Marketing als einer unternehmensweiten Funktion betrifft die Struktur eines Betriebes in seiner Gesamtheit. Die zielgruppenorientierte Entwicklung, eine qualitativ hochwertige Produktion, das qualifizierte, umgangsfreundliche und verbindliche Personal von der Auftragsannahme über die Auftragsdurchführung bis hin zu einer nachsorgenden Betreuung der Kundschaft sind wettbewerbsrelevante Aspekte. Die mehrdimensionale Alternsorientierung knüpft an den Binnenstrukturen und den Kundenbeziehungen der Unternehmen an und greift praxisrelevante Fragestellungen wirtschaftlichen Handelns auf. Diese integrierte Alternsorientierung ist für KMU und ihre Beschäftigten ebenso innovativ wie der systematische Einsatz von Instrumenten der Personal- und Organisationsentwicklung. Die Unternehmen verfolgen mit der Thematisierung des demografischen Wandels vor allem das übergeordnete Ziel, mit alternden Belegschaften Produkte und Dienstleistungen für eine älter werdenden Kundschaft zu entwickeln. Bei der Verfolgung dieses Ziels stellt sich rasch eine wichtige Frage: Was ist ein älterer Beschäftigter? Das Profil des idealen Arbeitnehmers liest sich in Stellenanzeigen so: Leistungsfähig, erfahren, belastbar, flexibel, mobil, innovativ, lernfähig und motiviert. Wann ist man ein „erfahrener Mitarbeiter“? Die Antwort auf diese Frage ist nicht ganz einfach und hängt wesentlich von der Sichtweise ab. Laut Weltgesundheitsorganisation (WHO) ist man ab 45 Jahren ein „aging worker“ (alternder Mitarbeiter). Die Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) definiert Ältere als Menschen, die in der zweiten Hälfte ihres Berufslebens stehen, ihr Rentenalter noch nicht erreicht haben und gesund, kurz: arbeitsfähig sind. Die Grenze zwischen „Jüngeren“ und „Älteren“ dürfte somit zwischen 40 und 45 Jahren liegen. Die Wissenschaft bezeichnet Personen zwischen 40 und 54 Jahren als „alternde Mitarbeiter“, ab 55 Jahren zählt man zur Gruppe der „älteren Mitarbeiter“. Unter Vorsorgeaspekten wird die Grenze von Arbeitswissenschaftlern und -medizinern häufig bei 45 Jahren gezogen. Das betriebliche Management zählt eigene Mitarbeiter oft ab dem 50. Lebensjahr zu den älteren Mitarbeitern, wobei Arbeiter früher als „alt“ eingestuft werden als Angestellte. Bei der Personalbeschaffung in Unternehmen liegt die „kritische Altersgrenze“ aber bereits zwischen 35 und 40 Jahren. Wann man in der Wirtschaft als „alt“ oder „älter“ gilt hängt auch von der jeweiligen Branche ab. In der Werbebranche liegt der Altersdurchschnitt beispielsweise nicht selten unter 30 Jahren, die Obergrenze bei Einstellungen in Unternehmensberatungen meist bei 35 Jahren. Es ist bezeichnend, dass man in diesen Branchen mit 35 bis 40 Jahren schon als „Senior“ bezeichnet wird.

Zusammengefasst zeigt sich, dass es keine allgemeingültige Definition für „den älteren Arbeitnehmer“ gibt. Gesellschaftliche Wertvorstellungen, Zeitgeist und sozioökonomische Rahmenbedingungen bestimmen, wer in einer Gesellschaft zu den Älteren zählt. Damit wird Alter in erster Linie zu einem sozialen und erst in zweiter Linie zu einem biologischen Schicksal. Ursula Lehr, eine führende Wissenschaftlerin auf dem Gebiet der Erforschung und Gestaltung des Alterns, spricht davon, dass die „soziale Uhr“ die „biologische Uhr“ verdrängt hat. Alter lässt sich also nicht an einer Ziffer festmachen. Entscheidend ist vielmehr, ob man den konkreten Anforderungen an seinem Arbeitsplatz gerecht wird und sich den damit verbundenen Herausforderungen stellen will. Für die richtige Zusammensetzung eines Mitarbeiterteams ist es daher wichtig zu wissen, was am Arbeitsplatz gefordert ist, wer diese Anforderungen heute und zukünftig erfüllen kann und will und wie Defizite in einem angemessenen Zeitraum überwunden werden können.

## **Problembewusstsein für demografischen Wandel**

Die Erfahrungen aus den Akquisitions- und Beratungsprozessen unterstreichen die Notwendigkeit der Sensibilisierung zum Themenkomplex Demografie und lebenslanges Lernen sowohl privater Personen, die ja gleichzeitig Beschäftigte sind, als auch von KMU, insbesondere des Handwerks. Die angesprochenen Zielgruppen haben häufig keine oder nur geringe Kenntnis über die Notwendigkeit, sich mit diesem Themen- und Wirkungskomplex auseinanderzusetzen zu müssen.

Anfang 2006 war das Problembewusstsein über die demografischen Veränderungen noch nicht ausgeprägt. Dies hat sich bei der Akquisition von Partnerbetrieben für das Beratungsprojekt „AQUA\_mark“ gezeigt. In der ersten Akquisitionswelle wurden 788 Betriebe bis 250 Mitarbeiter beworben. Bei 14 % wurde telefonisch und teilweise auch persönlich nachgefasst. Der positive Rücklauf lag bei 0,25 %. Einen Monat später wurden in einer zweiten Welle 742 Handwerksbetriebe im Ennepe-Ruhr-Kreis angeschrieben. Die Kreishandwerkerschaften des Märkischen Kreises und der Stadt Hagen bestanden auf einer persönlichen Ansprache. Der Rücklauf bei den angeschriebenen Handwerkern betrug 0,4 %. Somit lag der positive Rücklauf über das klassische Instrument der Kaltakquisition bei 0,33 %. Erfahrungsgemäß wäre ein einprozentiger Rücklauf zu erwarten gewesen. Als Mitte 2008 Partnerbetriebe für „InKas\_mark – Innovationsfähigkeit von KMU in einer alternden Gesellschaft stärken“ gesucht wurden, gestaltete sich die Akquisition sehr viel leichter. Hier konnte auf die Sensibilisierungsarbeit von AQUA\_mark aufgebaut werden. Mit geringem Aufwand konnten 15 KMU, angefangen von einem Startup mit zwei Mitarbeitern bis zu einem international aufgestellten Industriebetrieb mit 240 Beschäftigten für die Themenbearbeitung „Demografie und Innovationen“ gewonnen werden. Daraus wird ersichtlich, dass in KMU die Veränderungen spürbar werden und Handlungsdruck erzeugen.

Um die Alterung der Gesellschaft und der Belegschaften zu thematisieren, wurden öffentlichkeitswirksame Angebote konzipiert. Ein wichtiges Instrument dazu ist der

im Rahmen von Inkas\_mark eingerichtete Innovationsdialog. Kernelemente sind eine Befragung von Haushalten über 50 Jahren und ein Innovationsdinner. Die rund zweistündige Veranstaltung dient zur Netzbildung und als Dialog zwischen den Projektbetrieben und Fach- und Führungskräften aus Wissenschaft, Wirtschaft und Verwaltung. Kurze Fachvorträge von externen Referenten informieren zu Themen wie Arbeitsorganisation, Vereinbarkeit von Familie und Beruf oder auch Zeitkonten. Fragen und Bedarfe der Betriebe, die sich während des Beratungsprozesses ergeben, werden ebenfalls aufgegriffen. In beiden Projekten konzipieren Berater und Betriebe gemeinsam Maßnahmen – so individuell wie die Betriebe und ihre Fragestellungen selbst. Im Mittelpunkt stehen die Handlungsfelder Personalentwicklung, Arbeitsorganisation, Führungskultur und Förderung weiblichen Potenzials/Diversity. Die Unternehmen werden darin begleitend unterstützt, ihr Personal als Wettbewerbsfaktor zu betrachten und sich systematisch auf den demografischen Wandel sowohl in der Belegschaft als auch in ihrer Kundenstruktur vorzubereiten. Die PE/OE wird systematisiert und in die Unternehmensstrategie aufgenommen. Dadurch werden schnelle Anpassungen an sich verändernde Marktsituationen angeregt. Strategien zur Vermeidung von Fachkräftemangel werden implementiert und zeitgleich die Abkehr vom Defizitmodell älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer angeregt. So werden Leistung und Motivation optimiert sowie eine selbstständige Arbeitsweise gefördert. Neben der Altersstrukturanalyse kommen mitarbeiterorientierte Methoden zur Anwendung – Instrumente, die der Entwicklung einer strategisch ausgerichteten PE/OE dienen und somit auch zur Optimierung innovationsfreundlicher Rahmenbedingungen beitragen.

### **Altersgerechte Qualifizierung**

Im Projekt AQUA\_mark stand die betriebliche Personalentwicklung im Fokus des Interesses. Diese steht vor der Herausforderung, dass auf mittlere Sicht das Potenzial an jungen Fachkräften sinkt und die Belegschaften altern. Deswegen muss die Erhaltung und Weiterentwicklung der beruflichen Kompetenzen älterer Arbeitnehmer stärker in den Vordergrund rücken. Vor diesem Hintergrund förderte und verstärkte das Projekt die Weiterbildungsaktivitäten von „älteren“ Beschäftigten. Auf Grundlage einer integrierten Beratung haben Unternehmen und ihre Beschäftigten betriebliche und individuelle Weiterbildungsbedarfe ermittelt und Qualifizierungen vereinbart. AQUA\_mark setzt dabei nicht nur einseitig bei den betrieblichen Bedarfen an. Vielmehr geht es auch um die Förderung der persönlichen Fähigkeiten, schließlich werden nur selbstständig handelnde Mitarbeiter die Zukunft der KMU sichern. Aber auch in diesem Zusammenhang stellte sich wieder die bekannte Frage: Welcher Beschäftigte ist als „Älterer“ zu bezeichnen? Liegt der Berufseinstieg zwischen dem 15. und 30. Lebensjahr und das Ende des Berufslebens zwischen dem 55. und 67. Lebensjahr, dann errechnet sich für die Mitte des Berufslebens die Spanne zwischen dem 35. und 49. Lebensjahr. Also älter schon ab 35? Wenn seit dem Abschluss der Erstausbildung oder eines Studiums zehn oder 15 Jahre keine weiteren Lernerfahrungen, die durch den Lernenden als solche wahrgenommen wurden, gemacht worden sind, dann ist die

Antwort „Ja!“. Für diejenigen Personengruppen gilt, dass lebenslanges Lernen nicht in ihr Leben integriert ist. Sie können als Bildungssenioren bezeichnet werden. Für sie treffen viele der Kriterien zu, die an deutlich Älteren untersucht wurden. (Becker/Veelken/Walraven, 2000; Lehr, 2007; Backes/Clemens, 2003; Staiger, 1994; Dettbarn-Reggentin/Reggentin, 1992, Hörwick 2003).

## **Personalführung und Mitarbeiterorientierung**

Die Betriebe haben sich durch die Projektbeteiligung erstmalig systematisch mit ihrer Personalentwicklung beschäftigt. Sie wurden sensibilisiert und haben aufgrund der durch die demografische Entwicklung ausgelösten Veränderungen auf dem Markt für Fachkräfte ein tieferes Verständnis für die Notwendigkeit von Personalförderung und Mitarbeiterorientierung entwickelt. Auf Grundlage von Altersstrukturanalysen und der Ableitung personalwirtschaftlicher Handlungsfelder wurde die betriebliche Weiterbildung durch mitarbeiterorientierte Bildungsbedarfsanalysen systematisiert. Für die aus den Bildungsbedarfsanalysen abgeleiteten Ergebnisse wurden Weiterbildungsangebote empfohlen. Hierbei handelte es sich um externe und interne Seminare, Multiplikatorenschulungen (interne Weiterbildung durch eigene Mitarbeiter), Formen des Fernlernens (E-Learning, Web-based Training, Fernlehrgänge usw.), Literaturstudium (Zeitschriften, Magazine, Bücher) sowie externe Beratung.

Beispielhaft soll hier der mittelständische Galvanik-Betrieb Metoba stehen. Das Know-how der Mitarbeiter ist, wie in vielen mittelständischen Unternehmen, die entscheidende Ressource des Betriebs. Trotz zertifiziertem Qualitätsmanagementsystem (QMS) verliefen die notwendigen Weiterbildungen im Hinblick auf Anlagentechnik oder auf neue Forschungsergebnisse in der Chemie für Veredelungsprozesse unstrukturiert. Die Metoba GmbH verfügte im Jahr 2007 über eine junge Belegschaft mit einem Durchschnittsalter von 33 Jahren bei geringer Fluktuation. Trotzdem hat sich das Lüdenschneider Unternehmen die Situation im Jahre 2017 vor Augen geführt. Das Durchschnittsalter steigt bei einer homogenen Altersverteilung kontinuierlich auf 43,6 Jahre an. Eine Analyse der vorhandenen Qualifikationen und Erfahrungen zeigte, dass in wenigen Jahren zeitgleich mehrere wichtige betriebliche „Erfahrungsträger“ in Ruhestand gehen werden. Durch die Befragung der Beschäftigten wurden Qualifikationen, Interessen und Schulungsbedarfe ermittelt. Diese Informationen sind für die Personal- und Qualifikationsentwicklung sehr wertvoll. Metoba setzt auf Weiterbildung seiner Belegschaft, um dem Facharbeitermangel beizukommen. Alle Potenziale sollen genutzt werden, um weiterhin wettbewerbsfähig zu bleiben, auf dem Arbeitsmarkt und auch auf dem Absatzmarkt. Die intensive Befragung der Belegschaft offenbarte Stärken und Schwächen. Mancher Beschäftigter kann „nur“ die Maschine bedienen, weiß aber nicht, was in seiner Anlage geschieht. Einige wollen mehr über Qualitätssicherung und andere über spezielle Veredelungsverfahren erfahren. Die Liste der Wünsche, die auch aus betrieblicher Sicht sinnvoll sind, lässt sich lange fortführen. Vieles von dem Wissen, welches von den Einzelnen gewünscht wird, ist im Betrieb vorhanden. So können erfahrene Mitarbeiter ihr Wissen an die Jungen wei-

tergeben, praxisnah und vor Ort. Die Ergebnisse der Befragung finden sich in einer Qualifizierungsmatrix für das gesamte Unternehmen wieder. Diese hilft auch bei der Strukturierung der Weiterbildungspläne, die durch das QMS vorgeschrieben werden. Denn nun liegt der Fokus nicht mehr allein auf der Beseitigung interner Fehlerquellen.

## **Persönliche Aktionspläne**

Wesentlich für die Erarbeitung der persönlichen Aktionspläne ist eine vertrauensvolle Atmosphäre zwischen Berater und Coachee. Grundlage der Aktionspläne ist der Talentkompass NRW. Mit diesem Instrument werden die Interessen und Fähigkeiten von Beschäftigten ermittelt. Ergebnis der Analyse kann die Durchführung von Qualifizierungen sein, um Beschäftigte zu neuen und flexibleren Einsatzmöglichkeiten zu befähigen, aber auch Maßnahmen zur persönlichen Orientierung. Im ersten Schritt werden die persönlichen Potenziale ermittelt, mit denen der Coachee seine heutigen Aufgaben bewältigt. Im zweiten Schritt wird über die Wünsche an das private und berufliche Umfeld nachgedacht sowie über Interessen und Werte. Der dritte Schritt spiegelt die wichtigsten Potenziale, die das tägliche Handeln prägen, Interessen, Werte und zentralen Wünsche wider. Auf diese Erkenntnisse aufbauend werden im vierten Schritt die Ergebnisse kombiniert und verschiedene Perspektiven für persönliches und berufliches Handeln entworfen. Die Ergebnisse werden im fünften Schritt in einem persönlichen Aktionsplan festgelegt. Abschließend wird eine Übersicht über die persönlichen Schwerpunkte, Interessen und Werte erstellt und ein Maßnahmenplan mit persönlichen Zeitvorgaben erarbeitet.

Das Beispiel eines Maurers und Fliesenlegers im Alter zwischen 25 und 30 Jahren in einer kleinen Bauunternehmung zeigt den Ertrag des Vorgehens. Aus den Gesprächen wurden in den Feldern Verhalten, Umgang mit Menschen, Informationen und Gegenständen sowie Kenntnisse, Wissen und Erfahrungen Kernaussagen gebildet. Daraus sind Ziele in den einzelnen Feldern erarbeitet und in Beziehung zum Umfeld, den Interessenschwerpunkten und Werten gesetzt worden. Dabei kristallisierte sich heraus, dass eine Kombination der Schwerpunkte „Reisen“ mit „Unterstützung/Hilfe“ und „mit anderen planen, arbeiten und Ideen entwickeln und umsetzen“ höchste Priorität hat. Nur hatte sein Arbeitsplatz mit den Stärken und Wünschen des jungen Maurers nichts zu tun. Die erste Variante des Aktionsplans war eine „Auszeit“ mit Engagement im Entwicklungsdienst, um sich neu zu positionieren. Die zweite Variante war ein verändertes berufliches Aufgabenfeld im Betrieb. Sein Hobby Reisen und das Interesse an Teamarbeit und Planung sowie der Umgang mit neuen Arbeitsstoffen haben zur Öffnung einer neuen Marktnische für den Betrieb geführt: mediterrane Badgestaltung. Die erforderliche Expertise stammt aus den Hobbys und privaten Neigungen, das handwerkliche Know-how und die Arbeitsmittel sind vorhanden, notwendig war lediglich eine Qualifizierung in kundenorientierter Kommunikation und die Bereitschaft der Geschäftsführung, in dieses Vorhaben zu investieren. Zur Erforschung und Verbesserung der Innovationsfaktoren in KMU werden gegenwärtig exemplarisch 15 KMU dabei unterstützt, Innovationsprozesse zu einem festen

Bestandteil ihrer Strategie zu machen. Die Unternehmen richten ihr Augenmerk verstärkt auf die Nachfrage des Seniorenmarktes. Zur Gestaltung einer einheitlichen Ausgangsbasis wird zunächst eine Innovationsfeldbestimmung durchgeführt. Die Unternehmen werden im Hinblick auf ihre Innovationsfähigkeit beraten und praxisnah bei der Umsetzung begleitet. Als Instrumente werden Analyse-Tools zur Ermittlung der Innovationsfähigkeit entwickelt sowie ein Instrumentenkoffer zur Stärkung des Innovationspotenzials erstellt. Der Instrumentenkoffer zur Innovationsfeldbestimmung ist das erste wichtige Verfahren im Projekt. Durch die Innovationsfeldbestimmung erhalten die Unternehmen Informationen über die Kaufkraft der regionalen Seniorenwirtschaft sowie qualitative Informationen über die aktuellen und prognostizierten Bedürfnisse der Zielgruppe. Die Erforschung von KMU-spezifischen Innovationshemmern und Innovationstreibern erfolgt mithilfe der Innovationsbiografien.

Die Innovationsbiografien des Instituts Arbeit und Technik sind das zweite wichtige Instrument des Projektes. Die Innovationsbiografien sind ein methodischer Ansatz, um die Bedeutung von Wissen in Produktions- und Innovationsprozessen aus einer neuen Perspektive zu erfassen und Innovationshemmnisse und -potenziale zu identifizieren. Die Entwicklung einer Innovation wird anhand ihrer Meilensteine, Hemmnisse und Diffusionswege verfolgt. Dadurch können Wissensprozesse in und um die Innovationsaktivitäten beschrieben und gestaltet werden. Ausgangspunkt für die Forschungen bildet die einzelne Innovation bzw. das initiiierende/koordinierende Unternehmen. Durch Interviews sollen weitere beteiligte Akteure erkannt und die Wissensströme des Innovationsprozesses rekonstruiert werden. Auf diese Weise ist es möglich, unterschiedliche Ebenen des sozialen und geografischen Raums zu beschreiben, in dem die Innovation stattgefunden hat.

Das dritte wichtige Instrument ist der „Quick-Check Innovationsfähigkeit“ (QCI). Aus der Beantwortung von Leitfragen zu Innovationshemmern und -treibern in den vier Handlungsfeldern Führungskultur, Förderung weiblichen Potenzials und Diversity, Arbeitsorganisation sowie Kompetenzentwicklung lassen sich Ansatzpunkte für notwendige Veränderungen herausfinden. Der QCI ermöglicht eine praxisnahe Verbesserung der betrieblichen Gestaltungsprozesse und greift genderspezifische Fragestellungen auf. Als Endprodukt des QCI wird darüber hinaus jeweils ein eigener, praxisorientierter Instrumentenkoffer für jedes Handlungsfeld erstellt. Damit erhält das Unternehmen spezifische auswählbare Werkzeuge zur Einleitung und Umsetzung innerbetrieblicher Veränderungsprozesse. Das QCI ermöglicht eine integrierte Perspektive auf alternde Belegschaften und altersstrukturelle Veränderungen der Absatzmärkte.

Das vierte wichtige Instrument ist die Etablierung von regionalen Innovationsdialogen. Der Innovationsdialog hat die Funktion innerbetriebliche Innovationsprozesse zu unterstützen und die Projektergebnisse in der Öffentlichkeit vorzustellen, auch durch die Durchführung eines Innovationswettbewerbs, bei dem zukunftsweisende Personalarbeit und Prozessinnovationen in KMU ausgezeichnet werden.

## Erfolgsfaktoren und Ertrag für die Märkische Region

Für den Erfolg der Vorhaben sind mehrere Faktoren verantwortlich. Zu nennen sind die Vernetzung der arbeitsmarktrelevanten Akteure, die Öffentlichkeitsarbeit, die Sensibilisierung der Öffentlichkeit. Grundlage ist jedoch die verbindliche und unternehmensindividuelle Herangehensweise an die betrieblichen Fragestellungen. Der Bewusstseinswandel zur aktiven Gestaltung des demografischen Wandels in KMU gelingt nur, wenn die Unternehmen eine integrierte Perspektive einnehmen und zielgerichtet handeln. Die integrierte Perspektive macht die Demografieberatung zur Innovationsberatung.

## Literatur

---

- Backes, G./Clemens, W. (2003):** Lebensphase Alter: Eine Einführung in die sozialwissenschaftliche Altersforschung. Kassel.
- Becker, S./Veelken, L./Wallraven, K. (Hrsg.) (2000):** Handbuch Altenbildung. Theorien und Konzepte für Gegenwart und Zukunft. Opladen.
- Bieheim, P.; TÜV Akademie GmbH TÜV SÜD Gruppe Training Center Augsburg (Hrsg.) (2005):** Altersgerechtes Human Resource Management – Ein Leitfaden zur Bewältigung des demographischen Wandels für Führungskräfte und Personalverantwortliche. Augsburg, Selbstverlag der AIP Augsburg Integration Plus GmbH.
- Brandenburg, U./Domschke, J.-P. (2007):** Die Zukunft sieht alt aus. Herausforderungen des demografischen Wandels für das Personalmanagement. Wiesbaden.
- Brünner, A./Huss, S. (o. J.):** Bedeutende Aspekte für ein geschlechtergerechtes Lernen im Alter. Generationen – Potenziale – Stärken (G-P-S). Universität Klagenfurt.
- Dettbarn-Reggentin, J./Reggentin, H. (Hrsg.) (1992a):** Neue Wege in der Bildung Älterer. Bd. 1. Theoretische Grundlagen und Konzepte, Freiburg.
- Dettbarn-Reggentin, J./Reggentin, H. (Hrsg.) (1992b):** Neue Wege in der Bildung Älterer. Bd. 2 Praktische Modelle und Projekte, Freiburg.
- Geldermann, B. (2002):** Ältere lernen anders. Berufliche Fortbildungszentren der Bayerischen Wirtschaft (bfz) GmbH. <http://bildungsforschung.bfz.de>.
- Hörwick, E. (2003): Lernen Ältere anders? In: LASA (Hrsg.) (2003):** „Nutzung und Weiterentwicklung der Kompetenzen Älterer – eine gesellschaftliche Herausforderung der Gegenwart“. Tagungsband zur Fachtagung der Akademie der 2. Lebenshälfte am 26. und 27.08.2002. Potsdam.
- Landesinstitut für Qualifizierung NRW (Hrsg.) (2005):** Talentkompass NRW. Fähigkeiten und Interessen erkennen und einsetzen. Hagen.
- Lehr, U. (2007):** Psychologie des Alterns. Wiebelsheim, 11. korrigierte Auflage
- Meffert, H. (2000):** Marketing. Wiesbaden, 9. Auflage.
- Schiersmann, C. (2006):** Profile lebenslangen Lernens. Weiterbildungserfahrungen und Lernbereitschaft der Erwerbsbevölkerung. Bielefeld.



- Schmähl, W. (1997):** Einkommen im Alter – Woher kommt es, wohin geht es? In: Friedrich-Ebert-Stiftung (Hrsg.). Wachstumsmotor Alter(n): Lebensstile – Kaufkraft – Konsum. Bonn. Eigenverlag S. 29–48.
- Schmidt, E.M. (1999):** Innovation im Mittelstand: Theoretische und Empirische Aspekte. RWI, Essen.
- Schwab, H./Seemann, S. (2005):** Brauchen Ältere eine besondere Didaktik in der beruflichen Qualifizierung? In: Loebe, H.(Hrsg.): Wettbewerbsfähig mit alternden Belegschaften. Betriebliche Bildung und Beschäftigung im Zeichen des demografischen Wandels. Bielefeld.
- Seidel, E./Siebert, H. (1998):** Seniorenstudium als Konstruktion von Wirklichkeit. In: Malwitz-Schütte, M. (Hrsg.): Lernen im Alter. Wissenschaftliche Weiterbildung für ältere Erwachsene. Münster, New York, München, Berlin.
- Senge, P. M. (2003):** Die fünfte Disziplin – Kunst und Praxis der lernenden Organisation. Stuttgart.
- Siebert, H. (2003):** Didaktisches Handeln in der Erwachsenenbildung. Didaktik aus konstruktivistischer Sicht, Neuwied, 4. aktualisierte und erweiterte Auflage.
- Smith, K. (2005):** Measuring Innovation. In: Fagerberg, J./ Mowery, D.C./ Nelson, R.R (eds.): The Oxford Handbook of Innovation, Oxford: Oxford University Press, 148–177.
- Specht, G. et al.(2002):** F&E-Management – Kompetenz im Innovationsmanagement. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Spielkamp, A./Rammer C. (2006):** Balanceakt Innovation – Erfolgsfaktoren im Innovationsmanagement von KMU. Mannheim: Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung, Forschungsbereich Industrieökonomik und internationale Unternehmensführung. Dokumentation 06 – 04.
- Staiger, H. (1994):** Altenbildung: Bedingungen und Grenzen organisierter Bildungsprozesse im Alter, 2. Auflage, Regensburg.
- Statistisches Bundesamt (2007):** Dritte Europäische Erhebung über die berufliche Weiterbildung in Unternehmen (CVTS3). Wiesbaden.
- Stern, E. (2006):** Was Hänschen nicht lernt, lernt Hans hinterher. Der Erwerb geistiger Kompetenzen bei Kindern und Erwachsenen aus kognitionspsychologischer Perspektive. In: Nuissl, Ekkehard (Hrsg.): Vom Lernen zum Lehren. Lern- und Lehrforschung für die Weiterbildung. Bielefeld.
- Stiftinger, A. (2005):** Gender in der IKT-Weiterbildung. Ein Handbuch zur Qualitätssicherung in der Erwachsenenbildung.
- Südwestfälische IHK zu Hagen (Hrsg.) (2004):** Wirtschaftliche und demografische Rahmenbedingungen für die Südwestfälische IHK zu Hagen.



# Empfindung, Verantwortung, Erinnerung – Potenziale Älterer im Miteinander der Arbeitswelt

---

WOLFGANG HIEN

## Abstract

Der ewig junge, fitte, anpassungsfähige und total flexible Arbeitnehmer ist eine ideologische Vorstellung, deren sozial destruktive Wirkungen sich in vielen Bereichen der Arbeitswelt zeigen und die ein Gegensteuern erfordern. Im vorliegenden Beitrag werden Forschungsergebnisse zum Älterwerden und zur Arbeits- und Lebenssituation Älterer aus drei verschiedenen Wirtschaftssektoren – Werftarbeit, Softwareentwicklung und Pflege – auf die Frage hin durchsucht, welche spezifischen Potenziale Ältere aufweisen. Es finden sich Potenziale einer kristallinen und sozioemotionalen Intelligenz, die sich in die Bereiche Empfindungsfähigkeit, Verantwortungsbereitschaft und Erinnerungswissen aufgliedern lassen. Seit etwa zwei Jahrzehnten hat die Wertschätzung Älterer in der Arbeitswelt eine massive Erosion erfahren. Damit werden nicht nur die mit Leiderfahrungen verbundenen Errungenschaften der „Alten“ ignoriert; es werden auch große wirtschaftliche Potenziale verschenkt, die bei Anerkennung eines veränderten Produktivitätsspektrums älter werdender nutzbar wären. Eine Umkehr ist dringend notwendig, und dies nicht nur auf einer sozialtechnischen Ebene, sondern auf der Ebene der gesellschaftlichen Kultur.

## Vorbemerkung

Mitte der 60er Jahre machte ich eine Lehre als Chemielaborant und arbeitete danach noch einige Jahre in diesem Beruf. Es war eine bewegende Zeit, die noch geprägt war von autoritären Betriebsmilieus, aber auch schon von einem neuen Geist des Widerstandes und neuer Ideen. „Noch“: das waren die noch selbstverständlichen Regeln, nach denen die älteren Kollegen zu achten und zu ehren waren, nach denen sie immer Recht hatten und im Recht waren, auch bei den größten Ungerechtigkeiten. Das so

verstandene Senioritätsprinzip galt als unantastbar. Um gerade diesen Punkt entzündeten sich viele betriebliche Auseinandersetzungen damals. Wir „Jungen“ wollten uns nicht andauernd von den „Alten“ „was sagen lassen“, wir wollten vor allem nicht andauernd Dinge tun müssen, die uns nicht einleuchtend erschienen, über deren Sinnhaftigkeit aber nicht diskutiert werden durfte. „Diskutieren“ – das war überhaupt nicht angesagt. Und so prallten Vorstellungen der alten, preußischen Pflicht-, Dienst- und Untertanenkultur mit neuen Vorstellungen einer demokratischen Kultur zusammen, in der Menschenwürde und „Mitbestimmung am Arbeitsplatz“ zwei wichtige Orientierungspunkte waren. Wir träumten von einer anderen Welt, in der die „Fantasie an die Macht“ kommen würde. Auch wenn wir heute von Menschenwürde in vielen Bereichen, von einer Mitbestimmung am Arbeitsplatz, ganz zu schweigen von einer anderen Welt, weit entfernt sein mögen, so haben wir doch diese alte ungute Kultur weitgehend überwunden. Doch müssen wir genau differenzieren, und zwar hinsichtlich der damaligen wie auch der heutigen Situation.

Was wir damals nicht sahen, war der Umstand, dass es nicht um eine Auseinandersetzung zwischen „alt“ und „jung“ ging, sondern um verschiedene kulturelle Modelle von Arbeit, Leben und Gesellschaft. Es gab da viele sehr deutschnational gesinnte „Altlaboranten“, die ebenfalls positiv geprägte Erinnerungen an die Nazizeit mit sich herumtrugen, aber es gab auch andere „Alte“, die uns freundlich gesinnt waren, die uns Mut machten und die uns in den alltäglichen Auseinandersetzungen unterstützten. Ich will ein bisschen illustrieren, wie die damalige Situation für uns aussah. Wir haben in einem Chemietechnikum gearbeitet, und zwar mit offenen Lösemitteln. Das waren durchaus für das Nervensystem schädliche Stoffe, und der eine oder andere von uns ist damals auch mal ohnmächtig geworden, musste sich erbrechen oder wurde durch wahnsinnige Kopfschmerzen „außer Gefecht“ gesetzt. Es war auf jeden Fall nicht einfach, diese Zeit zu überstehen; einen regulären Arbeits- und Gesundheitsschutz im heutigen Sinne gab es bei uns damals nicht. Wie haben nun die Alten, die Vorgesetzten auf uns reagiert? Die meisten haben gesagt: „Da gewöhnt man sich dran, denn was uns nicht tötet macht uns nur noch härter“. Diese Härte war gleichsam Erziehungsziel der kulturell hegemonialen Altlaboranten. Aber es gab auch immer andere, die das genauso wie wir Jungen als menschenunwürdig und schlimm empfunden haben, die uns in Schutz nahmen, und bei denen etwas anderes zu spüren war als Härte, nämlich Empfindsamkeit, Leidempfindlichkeit, auch Mitgefühl und Solidarität. Wenn wir damals dem falschen Spruch folgten: „Traue keinem über 30!“, so müssen wir uns heute eingestehen, dass in der heutigen, neoliberal aufgeheizten wirtschaftlichen Situation, wo in manchen Branchen unter 30-jährige karrieresüchtige Betriebswirte als Chefs eingesetzt werden, schon bald der Spruch angebracht wäre: „Traue keinem unter 30!“. Richard Sennett (1998) berichtet über genau solche Fälle, in denen junge Vorgesetzte nicht nur die Erfahrungen der Älteren herabwürdigen, sondern auch deren Gefühle massiv missachten. In meinen eigenen Forschungen zu älteren Arbeitern der früheren Vulkan-Werft (Hien et al. 2007), zu älteren Software-Entwicklern (Hien 2008) und älteren Pflegekräften (2009) haben sich die Beobachtungen Sennetts in vielfacher Weise bestätigt.

In einer gewissen Weise haben wir es mit einer historisch noch nie dagewesenen Umkehr zu tun. Das Ausmaß der Erosion des Ansehens Älterer und der Achtung ihrer Erfahrungen und ihrer Weisheit, wie wir es in den letzten beiden Jahrzehnten erlebt haben, kennt die bisherige Zivilisationsgeschichte nicht. Es ist gut, dass formale und aus vordemokratischen Traditionen kommende Autoritätsstrukturen heute weniger Resonanz finden; doch es ist höchst bedenklich, dass die Urheber und Beförderer derjenigen Errungenschaften, welche die junge Generation wie selbstverständlich nutzt, als „Ballast“ abgetan werden. Wenn nur noch Geschwindigkeit etwas zählt, ist dies zwar nicht verwunderlich. Doch wird eine Weltgesellschaft, die sich nur noch nach dem Postulat „schneller, höher, weiter“ richtet, ihre Krisen verstärken und nicht lösen. Darüber besteht im wissenschaftlichen Diskurs weitgehend Einigkeit. Die Wirtschaftseliten agieren freilich in einem auffällenden Gegensatz dazu; und selbst die derzeitige Finanzkrise reicht nicht dazu hin, den Schnelligkeits- und Jugendlichkeitswahn kritisch zu reflektieren und das Denken in eine grundsätzlich andere Richtung zu lenken. Ewig jung, fit und unendlich anpassungsfähig zu sein, wird immer noch von vielen Firmen als corporate identity vertreten. Diese Vorstellung ist als Ideologie zu werten, insofern sie die Beschäftigten zu „eindimensionalen Menschen“ (Marcuse 1967) zurichten will. Dass dies nicht funktionieren kann und nicht funktionieren wird, zeigt sich heute in unserer gesellschaftlichen Wirklichkeit recht deutlich. In der europäischen und mittlerweile auch in der deutschen Arbeitspolitik ist ein Umdenken sichtbar. Dass diese Frage auch genuin kulturelle Ebenen berührt, ist offenkundig.

## Methodische Bemerkungen

Meine Forschungsmethode ist eine qualitative. Ich halte quantitative Forschung für notwendig, doch muss sie in gute qualitative Überlegungen eingebettet sein und sich auf diese Ebene, letztlich auf die Ebene der Praxis zurückbeziehen lassen. Es werden leider viele Fragebogen verschickt, Telefonbefragungen und inzwischen auch E-Mail-Befragungen durchgeführt, ohne dass zugrunde liegende soziokulturelle und psychosoziale Lebenslagen der Menschen reflektiert würden. Einmal davon abgesehen, dass in diesem Feld unglaubliche handwerkliche Fehler gemacht werden – so z. B. Ergebnisse von E-Mail-Befragungen Älterer als repräsentativ anzunehmen –, sind viele Forscher durchaus irritiert. Mich rufen immer wieder Forscher an, mit denen ich in Netzwerken kollegial befreundet bin, und fragen: „Wie kann man denn diese Ergebnisse eigentlich interpretieren?“. Da sagen ganz viele Leute, ja, sie wollen auch im Älterwerden, wenn sie 60, 65 oder auch 70 sind, durchaus noch arbeiten, sie haben noch Interesse an Arbeit, aber ebenso viele sagen, sie können sich nicht vorstellen, ihre Arbeit bis zum 65. oder gar zum 67. Lebensjahr auszuüben. Das sind zwei widersprüchliche Ergebnisse, und mein Interesse ist dann immer, in tiefere Schichten zu schauen und zu erforschen, wie sehen die Lebensentwürfe dieser Menschen aus, ihre Lebensbedingungen, ihre Arbeitsbedingungen, wie empfinden sie ihre Situation, ihre Möglichkeiten, aber auch ihre Ängste, insbesondere die, das alles nicht mehr schaffen

zu können. Welche Hoffnungen, aber auch welche Befürchtungen haben sie? Diese inneren Widersprüchlichkeiten kann man nur über qualitative, biografische Forschung erfahren, ermitteln, erspüren. Darin sehe ich eine wichtige Aufgabe, und die Frage ist natürlich auch, wie diese Menschen sich selbst und auch ihre eigene soziale Umwelt wertschätzen. All das kann nur in qualitativer Forschung erfasst werden.

Wenn wir uns dem Thema „Älter werden in der Arbeitswelt“ zuwenden, muss man sich natürlich zunächst einmal auf einige arbeits- und gesundheitswissenschaftlich unbestreitbare Erkenntnisse beziehen. Mit dem Älterwerden nehmen die biologischen Systeme ab. Das ist eine unverrückbare Tatsache, die auch nicht durch noch so viele Fitnessprogramme aufgehalten werden kann. Wir werden irgendwann ein bisschen schlechter sehen, irgendwann ein bisschen schlechter hören, das wird auch zunehmen mit dem Alter, wir werden irgendwann uns ein bisschen schlechter bewegen können, wir werden nicht mehr so schnell laufen können, wir werden schlichtweg mit der Zeit mehr Muskel- und Skelettprobleme bekommen. Das ist der biologische Altersgang, an dem niemand vorbeikommt, den man ein wenig modifizieren kann durch Gesundheitstrainings, aber nicht wirklich aufhalten kann. Unsere Forschungsergebnisse, gerade auf dem Gebiet der ehemaligen Werftarbeiter, haben mit aller Deutlichkeit gezeigt, wenn die Menschen mit 55 Jahren Bandscheibenschäden haben oder sonstige biologische Schäden, so ist diese vorzeitige Alterung meistens arbeitsbedingt oder berufsbedingt durch die harte, schwere, ungesunde und im Sinne des Arbeitsschutzes schlecht gestaltete Arbeit. Und genau darauf muss als Erstes unsere Aufmerksamkeit gerichtet werden, diese Rahmenbedingungen des Alterns in der Arbeitswelt zu verbessern.

In der Gerontologie und in der alternsorientierten Arbeits- und Gesundheitsforschung hat sich die Unterscheidung zwischen fluider und kristalliner Intelligenz eingebürgert. Die fluide, also flüssige Intelligenz bezieht sich auf die Wahrnehmungsgeschwindigkeit, wie schnell sehe ich, wie schnell höre ich, aber auch, wie schnell verarbeite ich Reize, die von außen auf mich einwirken, d. h. es geht hier um Informationsverarbeitung und Reaktionsschnelligkeit. Diese Fähigkeiten nehmen, ebenso wie die biologischen Systeme, im Alterungsprozess ab. Ganz anders verhält es sich mit der kristallinen Intelligenz. Kristallin, das ist gleichsam das, was sich an Erfahrungswissen, an Überblickswissen, an Lebenserfahrung, an Persönlichkeit, die gewachsen ist im Lebensverlauf, in der biografischen Gesamtsituation, nicht nur im Kopf, sondern im gesamten leiblichen Sein des Menschen kristallisiert. Das ist das, was bleibt und was im Laufe der Zeit sogar an Kontur und Glanz gewinnt. Es ist das Potenzial, das aufgeschichtet wird im biografischen Verlauf. Mit dieser kristallinen Intelligenz können wir die abnehmende fluide Intelligenz und andere biologisch bedingte Probleme abfangen, neutralisieren und ausgleichen. Und das ist etwas, was in der Arbeits- und Wirtschaftswelt natürlich auch hinsichtlich der Gestaltung der Arbeitssysteme, der Arbeitsaufgaben und der Arbeitsaufgabenverteilung von den Verantwortlichen erkannt und berücksichtigt werden müsste. Es ist aus arbeitswissenschaftlicher Sicht ein Unding, Arbeitsplätze zu gestalten, die genauso gut für einen 20-jährigen wie 60-jährigen geeignet sind. Man muss die Arbeitsplätze altersgerecht gestalten, und man

muss sie auch altersgerecht gestalten, sodass Menschen in ihrem Lebensverlauf sich mit ihrer Situation befassen und eingreifend und gestaltend mit dieser Situation umgehen können. Das heißt, Arbeitsplätze und Arbeitssysteme müssen sich an die Alterung der Menschen anpassen und nicht die Menschen an ewig festgelegte und meistens an jungen, gesunden und fitten Menschen gemessenen und orientierten Arbeitsaufgaben und Arbeitsplätze.

Es gibt noch eine dritte Kategorie der Intelligenz, die von der Altersforschung – und hier nenne ich Paul Baltes (2004), den langjährigen Direktor des Max-Planck-Institutes für Altersforschung in Berlin – eingeführt worden ist: die sozioemotionale Intelligenz. Auch die sozioemotionale Intelligenz wächst mit dem Altern. Sie ist Teil unserer Gesamtpersönlichkeit, unseres leiblichen, seelischen und geistigen Seins, welches gleichsam schönere Formen annimmt. Dieses Potenzial lässt sich nach meinem Dafürhalten in drei große Bereiche oder Kategorien einteilen: Empfindungsfähigkeit, Verantwortungsbereitschaft und Erfahrungs- oder auch Erinnerungswissen. Diese drei Ebenen der alternden Persönlichkeit im Erwerbsleben habe ich herauskristallisiert – die Wortähnlichkeit mag vielleicht nicht ganz zufällig sein – aus dem reichhaltigen Interviewmaterial, dem qualitativen empirischen Material, das wir in unserer Forschungsarbeit die letzten Jahre gewonnen haben. Es ist allerdings aufgrund des beschränkten Platzes kaum möglich, die vielen Facetten Punkt für Punkt anhand von Originalzitate näher zu beleuchten und zu belegen. Die Menschen in der Arbeitswelt – und ich nenne sie auch: die vom Altern in der Arbeit Betroffenen – erzählen Konkretes, sie erzählen von einem konkreten Schiff und dem Ärger, den sie damit hatten, sie erzählen von einer konkreten Pflegesituation, sie erzählen von einer konkreten Arbeitssituation als Programmierer, und aus diesem Erzählen heraus ergeben sich dann solche Ebenen, wie sie hier angesprochen sind, aber sie werden natürlich von den Betroffenen nicht direkt als solche angesprochen. Dies hat die interpretative Auswertung zu leisten. Betroffenen-Zitate mögen im Folgenden also nur beispielhaft für das stehen, was kategorial zu entwickelt ist. Hinzu möchte ich auf Quintessenzen aus der Altersforschung und der Altersphilosophie bestimmter Wissenschaftspersönlichkeiten rekurren. Sie stammen aus dem Buch „Mythos Alter“ von Betty Friedan (1997), von John Kotre (1999), einem Schüler des psychoanalytischen Biografieforschers Erik Erikson, und dem italienischen Rechtsphilosophen Norberto Bobbio (1998), der in seinem Buch „Vom Alter – De Senectute“ eine sehr persönliche Bilanz des Älterwerdens publiziert hat.

## Empfindungsfähigkeit

Betty Friedan hat eine Vielzahl von offenen Interviews mit Personen durchgeführt, die zwischen 60 und 80 Jahre alt waren und die alle in irgendeiner Weise noch geistig aktiv und teilweise noch äußerst produktiv waren. Sie wollte wissen, was hält Ältere so beweglich, so aktiv, so interessiert an der Welt und ihrer Umwelt, und sie war fasziniert von dieser geistigen Beweglichkeit, dieser selektiven Gruppe, die sie untersucht hat.

Sie hat also nicht solche Leute wie wir hier in Bremen untersucht, d. h. alte Werftarbeiter, die sich mit den schwersten Krankheiten herumplagen müssen und oftmals gar nicht mehr interessiert sind an ihrer Umwelt und die in ihrem Kummer um sich selbst kreisen; sie hat andere ältere Menschen, die nicht so krank waren und die eben noch etwas tun konnten, untersucht. Und sie hat festgestellt, dass diese Menschen in ihrem Älterwerden und Altern deutlich Mitgefühl entwickeln, viel mehr, als sie das als Jüngere oder Mittelalter-Leute hatten. Sie haben sehr viel mehr Humor und auch Ironie und Selbstironie entwickelt, und zwar nicht Ironie auf Kosten anderer, sondern in einem gewissen Sinne als Bescheidenheit hinsichtlich der eigenen Person, und sie hat auch – und das entspricht sehr stark auch unseren Forschungsergebnissen – eine sehr viel höhere Leidempfindlichkeit Älterer und älter werdender festgestellt, sowohl in ihrem privaten Leben, als auch im beruflichen, sozialen und kulturellen Leben. Sie sagt wörtlich:

„Im Alter wird Identität nicht mehr über Leistung und abstraktes Wissen definiert, sondern über Gefühle, über Intuitionen, über Nähe, Zärtlichkeit und über die Fähigkeit, sich mit dem Verlauf des Lebens, ausgelebter und auch nicht ausgelebter Liebe zu arrangieren“ (Friedan 1997, S. 158 f.).

Es geht also um das, was Victor von Weizsäcker einmal „gelebtes und nicht gelebtes Leben“ nannte. Man muss sich mit dem, was man erlebt und im Glück erfahren hat, aber auch mit dem, was man erlitten und was man vermisst hat, arrangieren. Friedan weiter: „Die Stagnation der mittleren Jahre wird durch Generativität abgelöst, nicht durch Habgier und Egozentrik“. Was versteht Betty Friedan – ebenso wie Eric Erikson und John Kotre – unter Generativität? Das ist die Fähigkeit, mit Jüngeren, mit den eigenen Kindern, aber auch mit all denen, denen ich Lehrer und Vorbild sein möchte, umzugehen, d. h. sein eigenes Wissen, seine eigene Persönlichkeit, gleichsam zu öffnen gegenüber Jüngeren, was natürlich ohnehin im familiären Zusammenhang geschieht, wenn Mutter und Vater ihren Kindern etwas geben. Aber Generativität geht über das Familiäre hinaus und ist im Grunde genommen eine Haltung des Weitergebens an die jüngere Generation in der Arbeitswelt, in der sozialen Umwelt, in der kulturellen Umwelt, im allgemeinen Lebenszusammenhang. Betty Friedan weist sodann auf eine Reihe weiterer Aspekte hin, die in diesem Zusammenhang von Bedeutung sind. Die Härte der Arbeitswelt, die kühle Rationalität und der Konkurrenzkampf treten in den Hintergrund – das sind klassische, insbesondere in der männlich geprägten Arbeitswelt entwickelte und tradierte Muster – zugunsten „weicherer“ Orientierungen, zugunsten von Wärme, Emotionalität und gegenseitiger Unterstützung. Dies hat sehr viel mit tradierten Gender-Mustern zu tun, deren Überwindung nach Friedans Beobachtung sehr viel neue Potenziale freisetzt.

„Je länger ich mich mit diesem Thema beschäftige, desto mehr erhärtet sich mein Verdacht, dass Vitalität im Alter tatsächlich eine Überwindung der Polarisierung zwischen Liebe und Arbeit, eine Überwindung der Polarisierung zwischen dem Weiblichen und dem Männlichen voraussetzt. Interessanterweise schienen die älteren Menschen, die ich als besonders vital empfand, auf irgendeine Weise fähig, diese Spaltung



aufzuheben, und sie schafften es, in ihrer Arbeit Emotionen zum Tragen zu bringen, aus freier Entscheidung zu arbeiten, alte Besessenheiten und Zwänge hinter sich zu lassen, und in den wenigen Fällen, in denen Firmen oder Institutionen so klug waren, sich diese neue Ganzheit zunutze zu machen, profitierten auch sie messbar davon“ (Friedan 1997, S. 291).

Es wäre zu wünschen, wenn mehr Firmen und Institutionen diese Erkenntnisse wahrnehmen und an ihnen teilhaben würden. Leider sieht es nach allen empirischen Befunden, die wir bisher haben, nicht so aus, dass diese Öffnung zur Liebe als Metapher für Emotionalität in der Arbeitswelt eine Chance hat. Dennoch hoffe ich, dass diese Chance in den nächsten Jahren wächst. Diese Potenziale werden auch bei Menschen sichtbar, deren Leben durch Krankheit eingeschränkt oder sogar stark eingeschränkt ist. Im Folgenden seien dazu zwei Passagen aus unserem Vulkan-Bericht im Originalton zitiert. Im ersten Zitat geht es über eine sinnvolle Tätigkeit, das „Sich-nützlich-machen“ bei anderen Menschen, und darum, dass man zu Hause, wenn man nur „in der Ecke sitzt“, „versauert“.

„Wenn man so abgestellt wird, so in die Ecke gestellt wird, so ´man braucht mich da gar nicht mehr`, das macht schon ganz schön viel Kummer und Sorgen. Ich hatte das Glück, dass ich mich noch ein bisschen gekümmert habe um andere Menschen, und hatte also etwas zu tun, auch nach der Schließung von Vulkan. Das brachte natürlich kein Geld, aber das kann man nur so aus sich selbst heraus machen, aber das tut gut“ (zit. bei: Hien 2007, S. 78). Das zweite Zitat ist das eines im Vergleich zum eben zitierten noch erheblich kränkeren Mannes, der sich schon nicht mehr außer Haus bewegen kann, ein an Asbestose und Lungenemphysem Schwersterkrankter: „Wenn du einfach nur in den Tag reinlebst, dann wird das nix, du musst richtig bewusst leben, und darum lebe ich auch anders oder ich seh’ das anders, wie andere, ich empfinde auch anders. Wenn ich ess’ und mir schmeckt es gut, dann sag’ ich immer zu meiner Frau: ´Denn krieg’ ich so’n Feinschmecker-Orgasmus, dieses Hm, dieses Ah, dieses Oh, weil ich....` Dann mache ich mir selbst den Kaffee, jeden Morgen, der ist dann selbst gemahlen, ich hol’ denn die Bohnen, und denn alles schon schön heiß ausgespült vorher, die Tassen, und denn richtig und alles das zelebriert, und wenn ich denn den ersten Schluck nehme morgens, das ist immer der beste Kaffee der Welt, der beste Kaffee. Das Gestern, der Kaffee, das ist der Kaffee von Gestern, und der Morgen, der Kaffee, den haben wir ja noch gar nicht. Ich trinke jetzt meinen Kaffee, den genieße ich. Verstehst du das?“ (zit. bei: Hien 2007, S. 79).

Empfindungsfähigkeit, Einfühlungsvermögen, Aufgeschlossenheit der Welt gegenüber, sind aber immer auch gekoppelt an die Fähigkeit, sein Leben in dem Rahmen, den man zur Verfügung hat, selbst zu bestimmen, die Fähigkeit, sich, wenn es möglich ist, körperlich, aber doch mindestens geistig, autonom zu bewegen. Dies zeigen auch alle neueren Erkenntnisse in der Arbeitswissenschaft. Die Arbeitsgruppe von Professor Sonntag in Heidelberg hat unlängst eine Studie veröffentlicht, der eine Untersuchung älterer Erwerbstätiger hinsichtlich ihrer Bereitschaft und Fähigkeit, innovativ tätig zu sein, zugrunde liegt. Es geht hier also um die Innovationsoffenheit bei Älteren.

Es wurden große Unterschiede festgestellt, und zwar auf der einen Seite, dass Menschen, die z. B. 30 Jahre am Fließband gearbeitet haben – hier ist insbesondere die Automobilindustrie zu nennen –, dass diese Arbeiter mit 53, 54, 55 Jahren sozusagen ihr Interesse an Innovationen verloren haben. Sie möchten eigentlich immer nur noch das tun, was sie immer getan haben, und sie möchten sich nicht mehr öffnen gegenüber Neuem, sie haben geradezu Angst, sich mit neuen Themen auseinanderzusetzen. Sie haben Angst z. B. auf „Schulungen“ geschickt zu werden, sie wollen nicht mehr weitergebildet werden, weil ihre ganze Persönlichkeit, ihr ganzes geistiges und leibliches Sein, konditioniert ist auf Monotonie, die sie ja 30 Jahre lang erlebt haben. Es ist nicht verfehlt, in diesem Zusammenhang von einem Prozess der „kognitiven Verarmung“ im Erwerbsleben zu sprechen, die spezifischen Arbeitsbedingungen geschuldet ist. Ganz anders sieht es aus bei Menschen, im gleichen Alter und mit den prinzipiell gleichen geistigen und körperlichen Fähigkeiten, die aber über Jahre oder Jahrzehnte hinweg die Möglichkeit hatten, autonom zu arbeiten und die Fähigkeit entwickeln konnten, selbstständig Handlungsspielräume im Erwerbsleben, im Arbeitsprozess zu gestalten. „Es zeigt sich, dass vor allem Autonomie bei der Arbeit sowie Feedback von Vorgesetzten positiv mit der Ideengenerierung zusammenhängen. Je stärker ältere Beschäftigte über Bedingungen und Vorgehensweisen ihrer Arbeit mitentscheiden können, und je intensiver ihr Vorgesetzter ihnen rückmeldet, inwieweit sie Ziele und Standards der Arbeit erreichen und wo persönliche Stärken und Schwächen liegen, desto eher entwickeln sie neue Ideen zur Verbesserung von Produkten, Prozessen und sozialen Beziehungen“ (Stegmaier et al. 2006, S. 253).

## Verantwortungsbereitschaft

Aus vielen verschiedenen arbeitswissenschaftlichen und auch biografischen Studien wissen wir, dass ältere Erwerbstätige nicht mehr das Interesse an Karriere haben wie in früheren Jahren, nicht mehr das Interesse haben, in Konkurrenz zu stehen mit anderen, die möglicherweise besser oder schlechter sind. Das interessiert sie nicht mehr so sehr. Sie wollen mehr miteinander reden, sie wollen nicht nur fachsimpeln, sondern sie wollen auch eine nicht zweckgerichtete Kommunikation haben, sie wollen erzählen über ihren Alltag, über ihre Kinder oder ihre Enkelkinder. Dieses Bedürfnis ist bei Älteren ausgeprägter als bei Jüngeren, sie wollen mehr das Ganze in den Blick nehmen, sie wollen die eindimensionale Sichtweise überwinden. Sie erkennen intuitiv: Der Mensch ist nicht nur Arbeitsmensch, sondern der Mensch ist ein ganzheitlicher Mensch mit vielen verschiedenen sozialen und kulturellen Beziehungen. Sie wollen auch Verantwortung übernehmen, aber nicht mehr in diesem Sinne, wie das jüngere und mittelältere Menschen im Erwerbsleben tun, sodass sie sagen würden: „Ich stehe hier dafür gerade, dass die Zahlen richtig zusammengezählt sind, und dass die Brücke nicht zusammenfällt“, sondern sie wollen auch Verantwortung für soziale Beziehungen, für den Erhalt und die Weiterentwicklung von Unternehmen, Institutionen, Arbeitsbereichen oder Arbeitszusammenhängen übernehmen. Sie spüren

auch diese Verantwortung besser als Jüngere. Jüngere sind viel zu sehr noch auf rein technische Dinge konzentriert, während Ältere mehr auf soziale Beziehungen orientiert sind. Auch das konnte ich in allen drei Studienfeldern – Industriearbeit, Softwareentwicklung und Pflege – sehen. Was sich entwickelt im Älterwerden und durch das Älterwerden, ist die moralische und ethische Kompetenz; es ist ein wichtiger, vielleicht der zentrale Bestandteil der biografischen Kompetenz. Ich möchte hier ein Zitat bringen aus der Pflege. Es ist erhoben von der Pflegeforscherin Margret Flieder und zeigt besonders schön diese andere Sicht älter werdender. Es wird darin ein Engagement sichtbar für Patienten und Patientinnen, was durchaus quer liegen kann zu den ökonomischen oder ökonomisierenden Anforderungen und Rahmenbedingungen der Pflege heute.

„Ich bemühe mich also, mit in der Zeit, an meinem Arbeitsplatz, schon so nah bei den Patienten zu arbeiten, wie es geht, in dem Rahmen, den ich habe halt. Gestern hatten wir z. B. eine junge Frau, die hatte eine ziemlich ekelige Schnittverletzung. Die arbeitet im Metzgereibetrieb, und die hat eine Regionalanästhesie bekommen, die sie schlecht vertragen hat, und wir mussten warten. Wir haben gesprochen, wir haben uns unterhalten im Aufwachraum, sie war halt auch die einzige Patientin zu diesem Zeitpunkt, und auf einmal sage ich zu meinem Anästhesisten: 'Du schau mal da; die Katze ist wieder da' – von einem Kollegen aus der Chirurgie, der wohnt direkt in dem Haus, die Katze streunt immer draußen rum – und dann: 'Katze, Katze, Katze!', ging es dann bei ihr los, bei der Patientin. Also habe ich ihr das Bett ans Fenster geschoben, Bett hochgepumpt. Da hat sie dann geguckt, dass sie die Katze dann auch sehen konnte, und das sind dann so die Kleinigkeiten, mein Gott. Und da hat sie dann gefragt: 'Sind Sie denn nachher bei der Operation auch dabei?', Habe ich gesagt: 'Ja, eigentlich, wenn die Betäubung sitzt, kann ich in mein Zimmer gehen', aber, hm, dann habe ich mich dann doch noch eine halbe Stunde mit ihr hingesetzt, hab sie begleitet, und da haben wir uns dann über alle möglichen Sachen noch unterhalten. Es hat mir auch nichts ausgemacht, jetzt die halbe Stunde noch dranzuhängen, weil ich das Gefühl hatte, dass es der Patientin sehr recht ist, wenn ich noch eine Weile bei ihr bleibe, und das war sicherlich mehr wert als 5 Milligramm Dolantin“ (Flieder 2002, S. 137).

In unserer eigenen Pflegestudie haben wir eine Fülle von konkreten Alltagserfahrungen gesammelt, aus denen ein krasser Gegensatz zwischen ökonomisch dominierten Vorstellungen der Geschäftsleitungen und den berufsethischen Vorstellungen der Pflegenden selbst deutlich wird. Eine knapp 60-jährige Altenpflegerin berichtete uns, wobei sie ihre eigene Sichtweise derjenigen ihrer – meist sehr viel jüngeren – Leitungskräfte, die sie mit „man“ und mit „die“ anspricht, gegenüberstellt: „Ja, es ist wirklich erschreckend, also wie man da mit den alten Leuten umgeht. Und das darf man nicht vergessen, man hat 'ne Riesenverantwortung in der Pflege, weil, man ist ja auf sich gestellt, und man muss zuverlässig sein. Man kann nicht sagen, okay, mein Chef ist weit weg oder so, nicht, das geht auf keinen Fall, dann dürfte man den Beruf nicht machen, und man hat irgendwann auch zu den Leuten irgendwie..., obwohl die das ja nicht gerne wollen, aber das bleibt nicht aus. Wissen Sie, wenn man einen Men-

schen jahrelang hat so, nicht, ich hab da so 'ne, ich sag mal so 'ne Beziehung. Omi, nicht, die lieb ich, und die knuddel ich, und die drück ich und so, nicht, das ist ... Also, wenn die mich denn anguckt und freut sich, das ist für mich dann also so schön auch, nicht. Das ist das, was ich zurückkriege. Wo ich meine Kraft wieder ein bisschen rausziehe, nicht, und denk' ich immer: ‚Siehste, mein Gott noch mal, die freuen sich schon, wenn sie mal ein nettes Wort kriegen oder einfach mal in' Arm genommen werden, nicht, und das ist das eben halt alles, und ich möchte da nicht hinkommen, dieses ....“ (zit. bei: Hien 2009, Int. 8, S. 6–9).

Wohin die rigide Ökonomisierung die Pflegenden treibt, ist in einer Vielzahl von Burn-out-Studien bezeugt. Es werden Potenziale unglaublichen Ausmaßes vergeudet und zerstört, und dies sowohl in menschlicher wie in gesellschaftlicher Hinsicht. Was in unserer Pflegestudie besonders deutlich wurde, ist die Verantwortungsbereitschaft auf sozioemotionaler Ebene. Diese Verbindung von Arbeit und Emotionalität und ihre ungeahnten Synergien aufzudecken ist auch das Anliegen von Betty Friedan (1997). Anhand vieler Beispiele zeigt sie die Bereitschaft, Verantwortung über das rein Technische hinaus zu übernehmen, d.h. Verantwortung zu übernehmen für die Seinsweise und die Befindlichkeit anderer. John Kotre (1999) hat viele ähnliche Beispiele aus allen möglichen Sozialberufen, aus technischen Berufen, aus der Erwerbswelt wie aus der ehrenamtlichen Arbeit gesammelt und er hat untersucht, wie Ältere mit diesen Verantwortungsbereichen umgehen. Ältere, so Kotre, zögen sich in der Regel aus direkten Kommandopositionen zurück; sie suchten sich Nischen, in denen sie wirken können. Es gab eine Teiluntersuchung, in der 100 Männer und Frauen befragt wurden, die sich mindestens sieben Jahre lang für Anliegen engagiert hatten, welche mit der globalen Verbundenheit der Menschheit zu tun hatten; das waren vorwiegend Umweltgruppen und Gruppen, die sich für Belange von Projekten in der Dritten Welt eingesetzt haben. Kotre wörtlich dazu:

„Ob manifest in Aktionen für bessere Ausbildung, verantwortliche Geschäftspraktiken, Basisdemokratie oder Umweltverträglichkeit, im Kern hörten wir eine durchdringende Sorge um die Zukunft, in der Leben das grundlegendste, das Urzeug, gedeihen könne. Leben als grundlegendstes Urzeug. Leben als Grundkategorie, wenn man so will, als Urkategorie, als antworteten sie auf einen Ruf des Lebens, das sich mittels ihrer umfassender selbst verwirklichen solle“ (Kotre 1999, S. 123 f.).

Kotre zitiert einen der engagierten Männer, der sich selbst als ein Sandkorn am Strand begreift und dabei festhält: „Ohne mein Korn wäre es nicht derselbe Strand.“ Diese engagierten Menschen wollen wirken, aber eher im Sinne eines Sandkorns am Strand, d.h. sie wollen in Nischen, gleichsam in geschützten Bereichen wirken, aber sie wollen beteiligt sein in dem Bewusstsein, dass sie für ein Projekt oder die Verwirklichung einer Idee durchaus Wesentliches beitragen können. Kotre nennt das „die Entwicklung des moralischen oder ethischen Bewusstseins“, der moralischen Beständigkeit, die wächst, die sich aufschichtet zu einer ethischen Kompetenz und der Bereitschaft, Verantwortung in diesem umfassenderen und ganzheitlicheren Sinne zu übernehmen. Kotre bringt auch Beispiele hinsichtlich der Generativität; er berichtet, dass Ältere in

diesen Projekten – das waren z. T. Geschäftsprojekte, z. T. ehrenamtliche Projekte – sehr darum bemüht waren, Jüngeren ihr Erfahrungswissen zu vermitteln. Dieser Zusammenschluss, diese Verbindung von Empfindsamkeit, von Verantwortungsbereitschaft und Generativität wird von Kotre besonders herausgestellt. Das führt uns auch schon zu dem dritten Thema, dem Erfahrungs- oder – wie ich es im Folgenden nennen möchte – Erinnerungswissen.

## Erinnerungswissen

Der Begriff des Erfahrungswissens hat eine gewisse Zweideutigkeit, denn oftmals wird Erfahrung zu sehr mit fluider Intelligenz in Verbindung gebracht oder zumindest von ihr abhängig gemacht. Dass ein 57-jähriger Pilot ein flugunfähiges Flugzeug sicher auf dem Hudson River aufsetzt ist ganz gewiss eine großartige Leistung und verlangt absolute Hochachtung. Der Pilot musste innerhalb einer Sekunde alle wichtigen Entscheidungen treffen. Doch genau das kann nicht generell von einem 57-Jährigen erwartet werden. Daher möchte ich den Erfahrungsbegriff erweitern um die Kategorie der Erinnerung. In unserer Softwarestudie wird von einer ganzen Reihe solcher Problemkonstellationen berichtet. Eine davon bezieht sich auf einen älteren Softwareentwickler, etwa 60 Jahre alt, der natürlich in der Softwarebranche als Exot gilt, die ja jugendzentriert ist und immer noch ein Durchschnittsalter von etwa 35 Jahren aufweist. Und dieser Ältere, der ja umgehen muss mit dem Grinsen, mit der Abwehrhaltung und der geringen Wertschätzung der Jüngeren, lässt sich sein Selbstbewusstsein nicht nehmen. Er sagt hier Folgendes wörtlich:

„Meine Stärke ist, dass ich Gedächtnis habe, dass ich, sagen wir mal, viele Arbeiten auch rationeller abarbeiten kann, weil ich die Zusammenhänge kenne. Weil ich die Leute kenne, weil ich zwischen den Zeilen lesen kann, weil ich nicht alles glaube, was da gesagt wird, weil ich ..., ja, die Erfahrung, die habe ich halt, und damit schlage ich jeden Azubi, auch wenn ich Azubis hatte, die deutlich besser programmieren können als ich. Denen erzähle ich das kurz; gut, viele können es nicht, aber andere, da gibt es welche, die können das wirklich gut, da will ich gar nicht gegen ankonkurrieren, die sollen viel besser programmieren als ich. Gut so. Wenn das dann auch noch der Typ ist, der dann immer im stillen Kämmerlein programmiert, nicht, dann wird der das gut machen, aber die anderen Zusammenhänge, die kriegt er nie mit, und dann gibt es Leute, die kennen ihren Nachbarkollegen aus dem Büro gar nicht, ja, und dann ist es schon oft vorgekommen, ich schnack mit denen und stelle fest, der eine macht ..., hat eigentlich ein ganz ähnliches Problem wie jemand anderes hier. Ich frag: ‘Kennst du den? Der macht, glaube ich, das Gleiche wie du. Kennst du den?’, ‘Nö, den kenn’ ich nicht.’ ‘Ja dann ..., ja, dann geh’ mal hin, guck mal, ihr braucht doch nicht beide das Gleiche zu machen.’ Über den Dienstweg kriegt man das nie gebacken. Theoretisch, klar, so Wissensmanagement usw., wird ja gemacht bei uns, aber trotzdem geht nichts. Das merkt nämlich keiner, die kennen sich nicht. Ich kenne die nur, weil ich da mal schnacke oder so, nicht immer, aber auch mal privat, mal dienstlich, wie auch

immer, alleine, dass man 1000 Leute kennt und auch ungefähr weiß, wie die heißen, und was die so machen, und wie es denen so geht, das ist mein Vorteil“ (zit. bei: Hien 2008, S. 56).

Erinnerung und Gedächtnis haben ebenfalls zwei Seiten. Es gibt die guten Seiten, davon haben wir eben gehört, die guten Seiten des Lebensverlaufes, sozusagen die Glücksbiografie, auch das Hoffnungspotenzial, was man hat. Es gibt natürlich auf der anderen Seite auch die Belastungsseite, das Leid, was man erfahren und ertragen hat oder hat tragen müssen. Die Biografie, die auch voller persönlicher Verletzungen ist, seelischer und auch körperlicher Art. Auch das gehört zur Erinnerung. Zur Glücksbiografie möchte ich ein persönliches Beispiel erzählen: Ich habe neulich die Gelegenheit gehabt, Kollegen aus meiner Lehrzeit zu treffen. Welche Themen kommen da zutage? Es kommt – zumindest als Allererstes – nicht, welche Geräte wir hatten, welche tollen Anlagen wir zu betreuen gehabt haben, sondern es kommt: Wer hat da gearbeitet? Was waren das für Personen, wie waren die menschlich? Die sozialen Zusammenhänge, die Freundschaften, wer war ein guter Kollege, wer war ein weniger guter Kollege, die sozialen Konflikte, die wir hatten, aber auch die Solidarität, die wir erlebt haben, das Gemeinsame, was wir gemacht haben, und wo wir gemeinsam dann irgendwo saßen. Etwa z. B. am Rhein, wo wir die Beine haben baumeln lassen, und wo wir gesagt haben: Wir schreiben nachher einen Zettel, dass wir ganz lange nach den Proben gesucht haben, aber wir wollen jetzt einfach mal zwei Stunden für uns haben. Diese Geschichten, die werden als Erstes erinnert, das sind die kleinen Nischen in der Arbeitswelt. Und die Arbeitswelt ist auch Lebenswelt, und diese kann nicht, wie das etwa Habermas (1969) macht, sozusagen mit dem Sezierschneidmesser von jener getrennt werden. Nein, wir „leben“ auch in der Arbeitswelt, und wenn ich aus dieser arbeitsbezogenen Lebenswelt die Nischen herausnehme, dann ist sie menschenunfreundlich oder gar menschenfeindlich, und auch das ist aus der Erfahrung und Erinnerung zu lernen. Hierzu Noberto Bobbio:

„Die Zeit des alten Menschen oder des alternden Menschen – ich wiederhole es – ist die Zeit der Vergangenheit, und diese Vergangenheit lebt aber, sie lebt im Gedächtnis wieder auf. Der große Reichtum des älter werdenden Menschen liegt in der wunderbaren Welt der Erinnerungen, der unerschöpflichen Quelle an Gedanken über uns selbst, über das Universum, in dem wir gelebt haben, über die Menschen und die Ereignisse auf unserem Lebensweg, die unsere Aufmerksamkeit erregt haben. Wunderbar ist diese Welt wegen der Fülle und wegen der unvermuteten unberechenbaren Vielfalt an Dingen, die sie enthält. Bilder von Gesichtern, die seit langem verschwunden waren, von Orten, die man vor vielen Jahren besucht und nie wieder gesehen hat, Figuren aus Romanen, die wir als junge Menschen gelesen haben, Bruchstücke von Gedichten, die man in der Schule auswendig gelernt hat und nie wieder vergessen hat. Wie viele Szenen aus Filmen und Theaterstücken und wie viele Gesichter von Schauspielern und Schauspielerinnen, die seit geraumer Zeit vergessen waren, doch immer wieder tauchen sie in unserem Gedächtnis auf, immer wieder, wenn du den Wunsch verspürst, sie wiederzusehen, und bei diesem Wiedersehen erwachen in dir die gleichen Gefühle wie beim ersten Mal“ (Bobbio 1998, S. 65 f.).

Das, was hier gesagt wird, ist umstandslos zu übertragen auf unsere Arbeitswelt. Wenn wir die Transkripte unserer Interviews genau lesen, genau analysieren, kommen ganz viele dieser Erinnerungsperspektiven zum Vorschein, natürlich verkleidet in konkreten Geschichten. Es sind andere konkrete Geschichten als Bobbio sie erzählt, aber es sind genauso wichtige Geschichten. Wenn wir etwas hören, z. B. von dem Schiff, das 1960 als stolzes, größtes, wunderbarstes Schiff aus der Vulkan-Werft rausgefahren ist, und wie sich da die Kollegen gefühlt haben, das sind Highlights im Leben, die als Gefühlsmomente vollkommen in der kristallinen Intelligenz aufgehoben bleiben, die nicht verloren gehen, die sogar innerlich noch zu blühen oder zu leuchten beginnen, wenn sie erzählt werden können.

Wenn wir die Frage diskutieren, wie Jung und Alt miteinander arbeiten und leben können, wird unweigerlich die Frage nach der beiderseitigen Anerkennung aufgeworfen. Anerkennung ist Voraussetzung für Integration, wobei dieser Integrationsprozess wiederum zwei Seiten aufweist. Zum einen geht es um die Anerkennung von Leistungen, die Alt und Jung zum Fortschritt beigetragen haben, und auch die Freude daran, Errungenschaften genießen zu können. Andererseits geht es aber auch um die Anerkennung des Leids der Älteren, mit dem dieser Fortschritt errungen und erkämpft worden ist. Sehr viel, was wir heute als Fortschritt ansehen, ist auf Leid gebaut. Genau dies ist eine These, die sich schon in der „Dialektik der Aufklärung“ (Horkheimer/Adorno 1969) findet, eine These, die man sehr konkret in vielen Einzelfeldern der Arbeitswelt wie z. B. dem Schiffbau gut belegen kann. Die Schiffe, auf die alle auch heute noch so stolz sind, waren auf Leid gebaut, auf tausendfachen Asbest-Krankheiten gebaut, das darf nicht ausgeblendet werden. Das wäre durchaus vermeidbar gewesen – vieles Leid ist vermeidbar und nicht schicksalhaft –, und das muss man heute in die Bilanz der Geschichte einbeziehen. Der Reifegrad einer Gesellschaft bemisst sich genau daran, wie sie mit der Leiderfahrung ihrer Mitglieder in der Gesellschaft umgeht, und das betrifft vor allen Dingen wiederum die Älteren und die älter werdenden.

## Schlussüberlegungen

Empfindungsfähigkeit, Verantwortungsbereitschaft, Erinnerungswissen. Dafür brauchen wir, wenn wir das Leben sollen in der Erwerbswelt, in der Wirtschaftswelt, einen veränderten Produktivitätsbegriff. Der Alternsforscher Paul Baltes sagt dazu Folgendes:

„Ältere Menschen haben andere Interessen, andere Motive, andere Stärken, außerdem fällt es ihnen schwerer, Neues zu lernen, aber sie sind gut, wenn es um soziale emotionale Intelligenz geht. Eine Kultur des Alterns braucht einen anderen Produktivitätsbegriff als einen rein ökonomischen. Ältere Menschen werden Dinge produzieren, die wir heute nicht als normales Produkt bezeichnen können. Das ist eine Transformation, die diese Gesellschaft noch vor sich hat, ein neues Konzept von Produktivität“ (Baltes 2003).

Konkret übertragen auf die gegenwärtige Arbeitswelt bedeutet dies: Das Postulat, sich andauernd weiterzubilden, dauernd auf dem neuesten Stand sein, „immer am Ball sein“ zu müssen, ist in höchsten Maße kritikwürdig. Wenn ich älter wäre, will ich vielleicht gar nicht mehr andauernd „am Ball“ bleiben. Ich möchte den Ball auch mal abspielen. Das sind Bilder, in denen deutlich wird, dass wir einen veränderten Produktivitätsbegriff dringend nötig haben, und dass er von den Verantwortlichen in Wirtschaft und Gesellschaft auch so gesehen werden müsste. Die Frage ist also – ich hatte sie am Anfang gestellt: Wollen die Menschen und können die Menschen bis zum normalen Rentenalter, 65 oder den beschlossenen 67 Jahren, arbeiten in der real existierenden Arbeitswelt, oder ist das nur unter bestimmten Bedingungen oder bestimmten Rahmenbedingungen möglich? Ich glaube, das Letztere ist der Fall. Die Menschen wollen eigentlich, aber viele können nicht, und sie haben auch nicht mehr die Kraft, wenn die Bedingungen so gestaltet sind, dass sie ihnen die Hoffnung, die Zuversicht und die Potenziale der Empfindungsfähigkeit, der Verantwortungsbereitschaft und des Erinnerungswissens nimmt. Ich möchte an dieser Stelle hinweisen auf eine Studie, die von der Medizinsoziologin Uta Gerhardt publiziert wurde. Sie hat Bypass-Patienten nach koronarer Herzoperation befragt. Dies waren Menschen mit der gleichen medizinischen Diagnose, und die Hauptfrage war die nach der Berufs- oder Rentenorientierung: Nur 14 % der Arbeiter konnten sich vorstellen, nach diesem schweren Herzinfarkt wieder in ihren Beruf zurückzugehen, aber 57 % der Angestellten, der Beamten und der Selbstständigen. Das ist ein ganz deutlicher Unterschied, und Gerhardt hat vor diesem Hintergrund das Konzept der relativen Gesundheit entwickelt, das an dieser Stelle kurz skizziert sei. Die Gesundheit im Sinne von Wohlbefinden ist nach dieser Studie abhängig von fünf Bereichen oder Einflussfaktoren:

- Subjektives Befinden,
- Anerkennung der Leistung und Erfahrung,
- Sinnerfüllung im Beruf und im beruflichen Lernen,
- Utopiefähigkeit im Sinne eines Möglichkeitssinnes und
- die finanzielle Absicherung.

Wenn ich, wie wir das in dem Vulkan-Projekt leider haben sehen müssen, nur den Kummer habe, sozusagen als Schwerstgeschädigter mit kaputter Lunge und kaputtem Kreuz, in die Arbeitslosigkeit, dann in Hartz IV zu fallen, und anfangs nur noch herumzurechnen, ob dieses Geld denn zum Leben reicht, oder ob das sozusagen der Untergang der Familie ist, wenn ich nur noch über Monate – und manche unserer Befragten haben sich über Jahre nur mit diesem Thema beschäftigt – diese Sorgen ins Zentrum meiner Gedanken stelle, dann habe ich keine Offenheit, keine Öffnungsmöglichkeit mehr für etwas anderes.

Welche Rahmenbedingungen in der Erwerbswelt brauchen wir, damit Menschen in Würde in der Erwerbswelt älter werden können? Wir brauchen gesundheitsgerechte Arbeitsbedingungen, wir brauchen sinnvolle und auch für Ältere angemessene Tätigkeiten, wir brauchen eine Wertschätzung des Erfahrungs- und Erinnerungswissens, wir brauchen altersgemischte Teams, die wirklich mit kluger Hand zusammengestellt



sind. Auch zu diesem Thema gibt es unbestreitbare Erkenntnisse (Jasper 2004). Wenn ich einen Alten oder zwei Alte in eine Truppe von 20 Jungen tue, dann geht das nicht gut, umgekehrt auch nicht. Wir müssen über das ganze Spektrum der Altersgruppen hinweg Menschen zusammenführen, und das ist ein Prozess, der nicht plötzlich geht und nicht per Dekret, sondern der in Teambildungsprozessen, manchmal über Monate oder Jahre hinweg, organisiert werden muss. Dazu muss die Bereitschaft wachsen. Wir brauchen ferner kluge Teilzeitmodelle für Ältere, wir müssen wieder eine echte Altersteilzeit einführen und dafür die politischen, tariflichen und betrieblichen Bedingungen schaffen. Sennet (1998) erinnert daran, dass Ältere viele Tugenden ausgebildet haben wie z. B. Beständigkeit und Geduld. Er erinnert gleichsam an das „Lob der Langsamkeit“, welches gerade von den Älteren ausgeht, und welches sicherlich auch für viele Unternehmen und Institutionen von Wert wäre, wenn man bedenkt, dass viele Neuerungen wiederum „in den Sand gesetzt“ werden, weil sie nicht funktionieren. Diese Tugenden der Beständigkeit, der Geduld, der Langsamkeit könnten Tugenden sein für eine Humanisierung der Arbeitswelt, der Wirtschaft und Gesellschaft, eine Humanisierung, die wir dringend nötig haben.

Es geht nicht nur darum, wie Menschen im Erwerbsleben gehalten werden können – das ist eine verkürzte Frage und Zielsetzung –, sondern es geht auch darum, wie Menschen würdevoll in den Ruhestand gehen können, es geht auch um eine würdevolle Übergangsphase in den Ruhestand. Neben der echten Altersteilzeit und der finanziellen Absicherung kommt die Frage hinzu, wo und in welcher Art es sinnvolle Tätigkeiten und Möglichkeiten gibt, wie etwa Partnerschaftsmodelle, Tandemmodelle, Patenschaftsmodelle, Beratermodelle und auch neue Projektformen, die heute schon angedacht werden zwischen Unternehmen, Institutionen und Stadtteilen hinsichtlich nachbarschaftlichen Gemeindeprojekten in verschiedenen sozialen oder ökologischen Bereichen. Auch hier geht es immer wieder ganz zentral um das Erfahrungs- und Erinnerungswissen der betroffenen Älteren, die sich hier engagieren können. Wir brauchen, so ist zu schlussfolgern, eine neue Art des Denkens, in der Empfindung, Verantwortung und Erinnerung zu Kernkriterien einer menschengerechten Gestaltung von Arbeit, Wirtschaft und Gesellschaft werden können. Vielleicht bekommt so das Schlagwort der 68er-Bewegung „Die Fantasie an die Macht“ eine neue Bedeutung im Sinne einer konkreten Utopie, an deren Verwirklichung jeder und jede in seinem und ihrem Bereich ein kleines Stück mitarbeiten kann.

## Literatur

---

- Baltes, P.B. (2003):** Wiedergeburt am Arbeitsplatz (Interview). In: DIE ZEIT, Nr. 27, 26. Juni 2003, S. 31.
- Baltes, P.B. (2004):** Das Zeitalter des permanent unfertigen Menschen. In: Busch, R. (Hg.): Altersmanagement im Betrieb. München: Rainer Hampp, S. 35–52.

- Bobbio, N. (1998):** Vom Alter – De Senectute. Berlin: Wagenbach.
- Flieder, M. (2002):** Was hält Krankenschwestern im Beruf? Eine empirische Untersuchung zur Situation langjährig berufstätiger Frauen in der Krankenpflege. Frankfurt a. M.: Mabuse.
- Friedan, B. (1997):** Mythos Alter („The Fountain of Age“). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Habermas, J. (1969):** Arbeit und Interaktion. In: Derselbe: Technik und Wissenschaft als Ideologie. Frankfurt a. M.: Suhrkamp
- Hien, W. (2006):** Arbeitsbedingte Risiken der Frühberentung. Eine arbeitswissenschaftlich-medizinsoziologische Interpretation des Forschungsstandes. Bremerhaven: NW-Verlag.
- Hien, W. et al. (2007):** Ein neuer Anfang war's am Ende nicht. Zehn Jahre Vulkan-Pleite: Was ist aus den Menschen geworden? Hamburg: VSA.
- Hien, W. (2008):** „Irgendwann geht es nicht mehr“ – Älterwerden und Gesundheit im IT-Beruf. Hamburg: VSA.
- Hien, W. (2009):** Pflegen bis 67? Älterwerden und Gesundheit in Pflegeberufen. Frankfurt a. M.: Mabuse (im Druck).
- Horkheimer, M. / Adorno, Th. W. (1947/1969):** Dialektik der Aufklärung. Frankfurt a. M.: Fischer.
- Jasper, G. (2004):** Unterschiedliche Potentiale jüngerer und älterer Mitarbeiter erschließen und nutzen. In: Busch, R. (Hg.): Altersmanagement im Betrieb. München: Rainer Hampp, S. 219–238.
- Kotre, J. (2001):** Lebenslauf und Lebenskunst. Über den Umgang mit der eigenen Biographie. München: Carl Hanser.
- Marcuse, H. (1967):** Der eindimensionale Mensch. Studien zur Ideologie der fortgeschrittenen Industriegesellschaft. Neuwied: Luchterhand.
- Sennett, R. (1998):** Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus. Berlin: Siedler.
- Stegmaier et al. (2006):** Die Bedeutung von Arbeitsgestaltung für die innovative und adaptive Leistung älterer Berufstätiger. In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, Band 60, S. 246–255.

# Mitarbeiter im neuen Millennium – Kommunikation zwischen den Generationen

---

RENEE A. MEYERS

Übersetzt von Nale Lehmann-Willenbrock

## Einleitung

Anna Eagin<sup>1</sup> ist 21 Jahre alt. Sie ist vertraut mit YouTube und MySpace und kommuniziert über diese Internetplattformen sowie einige andere (z. B. Flickr und ihre Blogseite) mit Schulfreunden und mit ihrer Familie. Durch diese Webseiten trifft sie neue Freunde aus der ganzen Welt. Anna ist engagierte Umweltschützerin. Sie trifft sich häufig mit anderen wohlbekannten Umweltschützern aus der ganzen Welt zu 1chat-Videokonferenzen und sie schreibt prägnante, schneidende Kommentare zu Umweltfragen auf ihre Blogseite. Außerdem nutzt sie ihre Videokamera und ihren Mac, um Bilder der Umweltverschmutzung und -zerstörung in ihrer Nachbarschaft aufzunehmen und zu bearbeiten, die sie dann anschließend auf YouTube hochlädt. Vor Kurzem hat Anna die Arbeit in Ihrer Organisation begonnen. Wie können Sie sie für Ihre Organisationskultur sozialisieren? Werden Sie ihr mitteilen, dass ihre Fähigkeiten (Schreiben für neue Medien, blog, wiki, Videoaufnahmen) bei ihrer Arbeit nicht benötigt werden und auf ihre Freizeit reduziert werden sollten? Werden Sie ihr die traditionelle Kunst des Artikel- und Berichtschreibens vermitteln (schwarz auf weiß, Abschnitt für Abschnitt, mit Aufbau und Struktur)? Sollte ihr nahegelegt werden, sich an die typische Kultur offizieller Meetings anzupassen? Oder werden Sie stattdessen entscheiden, dass die Organisation von Anna lernen sollte? Ist soeben eine neue Generation von Mitarbeitern durch die Eingangstüren unserer Organisationen marschiert?

Andererseits haben Sie vielleicht eine ähnliche Interaktion wie diese erlebt: Sie unterhalten sich mit Michael (22 Jahre alt und vor Kurzem neu eingestellt) in seinem Büro über ein anstehendes Projekt. Während des Gesprächs fällt Ihnen auf, dass Michael im Internet surft. Sie bitten ihn, genauer zuzuhören. Michael antwortet, dass er ihnen doch zuhöre. Sie schlagen vor, dass er Sie in diesem Fall ansehen sollte, statt im Inter-

---

1 „Anna Eagin“-Fallstudie adaptiert von  
<http://mbsmis2006.blogspot.com/2006/10/very-ordinary-case-of-anna-eagin.html>

net zu surfen. Michael antwortet, dass er genau weiß, was Sie gesagt haben und kann dies auch wörtlich wiedergeben. Als Führungskraft (insbesondere, wenn Sie zu einer älteren Generation gehören) empfinden Sie dieses Kommunikationsverhalten als außerordentlich unverschämt. Michael empfindet dies aber lediglich als effiziente Möglichkeit, zwei Dinge gleichzeitig zu erledigen.

Wer steckt hinter dieser neuen Generation junger Mitarbeiter? Es gibt (insbesondere im angloamerikanischen Sprachraum) viele Bezeichnungen für sie: Millennials, Echo Boomers, Boomlets, Net Generation, Nexters, Generation Y or Generation Why („Warum müssen wir alles so machen wir ihr?“). In diesem Beitrag bezieht sich die Bezeichnung „Millennials“ auf die Generation derjenigen Mitarbeiter, die momentan in die Arbeitswelt eintreten. In den USA sind es etwa 70 Mio. (NAS, 2006). Millennials sind zwischen 1977 und 1994 geboren, und allein in den USA werden sie bald 20 bis 40 Millionen der Beschäftigten ausmachen – eine Zahl, die in etwa mit der Gesamtpopulation Australiens übereinstimmt (Brier 2004; Umbrell, o. J.). Sie sind die zahlenmäßig größte Generation seit den Baby Boomern und werden voraussichtlich einen enormen sozialen und ökonomischen Einfluss haben. Und es gibt sie nicht nur in den USA. Obwohl sich die Beispiele in diesem Beitrag vorrangig auf angloamerikanische Quellen beziehen, sind die Millennials eine weltweite Generation. Sie haben sich in Nordamerika (USA und Kanada) ein paar Jahre vor Europa und Asien herausgebildet (Howe & Strauss, 2000a), aber ihr Einfluss wird global zu spüren sein.

Während die Millennial-Generation ins Arbeitsleben eintritt, umfasst die globale Belegschaft zum ersten Mal in der Geschichte vier Generationen:

- Traditionalisten, die vor 1945 geboren sind und in Wirtschaftskrise und Krieg aufgewachsen sind;
- Baby Boomers, geboren zwischen 1946 und 1964, die in Zeiten wirtschaftlichen Aufschwungs und einem zunehmenden Einfluss des Fernsehens aufgewachsen sind;
- Generation X, geboren zwischen 1965 und 1970, die mit zwei arbeitenden oder geschiedenen Eltern aufgewachsen sind und unabhängige „Schlüsselkinder“ waren;
- Millennials, geboren in den späten 70er und frühen 80er Jahren bis 1994, die mit dem Internet aufgewachsen und computererfahren sind.

Von diesen vier Generationen werden die meisten Kontakte in der Arbeit zwischen den Baby Boomern (in den USA 80 Mio. bzw. 45 % der Beschäftigten) und den Millennials (in den USA 76 Mio.; derzeit 15 % der Beschäftigten) stattfinden (Eisner, 2005). Weil Baby Boomer gegenwärtig die meisten Führungspositionen in Unternehmen innehaben und erst spät in den Ruhestand treten, werden viele Millennials als Boss einen Baby Boomer haben. Oder, anders gesagt, so mancher Baby Boomer wird sich in der Position wiederfinden, ein Team von Millennials führen zu müssen. Wie können 55-Jährige und 25-Jährige lernen, effektiv zusammenzuarbeiten, wenn sie anscheinend so wenige Gemeinsamkeiten haben?

In der Tat weisen aktuelle wissenschaftliche Überlegungen darauf hin, dass Unterschiede in der Sozialisation, in arbeitsbezogenen Einstellungen, Werten, Fähigkeiten und Führungsstilen zwischen Baby Boomern und Millennials bestehen (Chester 2002; Eisner, 2005; Hira, 2007; Howe & Strauss 2000a; Twenge 2006). Tabelle 1 zeigt einige dieser Unterschiede.

Wenn diese Unterschiede tatsächlich existieren, kommen auf Führungskräfte in den nächsten Jahrzehnten große Herausforderungen zu. Um schwierige Abläufe zwischen Baby Boomern und Millennials meistern zu können, bedarf es effektiver Kommunikation. Die bisherige Forschung zeigt, dass erfolgreiche organisationale Kommunikation für die Führung von Mitarbeitern zentral ist und einen essenziellen Einfluss auf die Motivation, auf den Erhalt von Mitarbeitern und auf die Produktivität hat (Miller, 1995; Cheney, Christensen, Zorn & Ganesh, 2004; Conrad & Poole, 2002; Shockley-Zalabak 2006).

**Tab. 1:** Ausgewählte Unterschiede zwischen Baby Boomern und Millennials

	<b>Baby Boomer</b>	<b>Millennials</b>
Sozialisation	Alles ist möglich Wohlhabend/sicher	Strukturiertes Leben/Sicherheit Multikulturalität
Arbeitseinstellung	Loyal Workaholic "Sink or swim"	Erwartung, entscheiden zu können Bedürfnis nach Zielerreichung/Leistung Neugierig/energisch/hinterfragend Misstrauen gegenüber Jobsicherheit
Werte	Erfolg/Materielles Freie Entfaltung Gerechtigkeit	Heldentum/Pflicht Familie/Zuhause/Zeit Service ist wichtiger als Geld Arbeiten um zu leben; geteilte Normen
Fähigkeiten	Soziale Fähigkeiten Arbeitsethik	Technische Fähigkeiten Multitasking
Führungsstil	Respekt für Autorität Networking Micro-Management Hart arbeiten	Produzieren/verhandeln Teamwork/Gemeinschaft Direkt einsteigen/schnelles Tempo Bürgerbewusst Verschmelzen von Arbeit und Spiel

Der vorliegende Beitrag untersucht die neue Generation der Millennials genauer. Dabei liegt der Fokus auf Kommunikationsproblemen, die beim Eintritt ins Arbeitsleben entstehen können. Dazu fasse ich aktuelle Literatur zusammen, um fünf Kerncharakteristika der Millennials zu identifizieren. Nach einer detaillierten Beschreibung dieser fünf Charakteristika werden Kommunikationsaspekte als Führungsaufgabe diskutiert, die bedeutsam werden, wenn Millennials mit diesen Charakteristika zur Belegschaft stoßen. Interessanterweise hat eine aktuelle Umfrage ergeben, dass bereits 60 % der Beschäftigten bei der Arbeit Spannungen zwischen den Generationen erleben (NAS, 2006). Bedauerlicherweise sind Publikationen zur Millennial-Generation bislang auf der theoretischen Ebene geblieben. Es gibt wenig empirische Forschung, um die Charakteristika dieser Generation zu belegen. Insofern sollten viele der

Schlussfolgerungen, die in diesem Beitrag gezogen werden, kritisch betrachtet und möglicherweise hinterfragt werden. In jedem Fall sollte, wie es für alle Generalisierungen gilt, bedacht werden, dass die hier vorgeschlagene Charakterisierung nicht auf alle Millennials zutreffen wird. Darüber hinaus gibt es vermutlich weitere Merkmale dieser Generation, die in der Literatur bisher vernachlässigt wurden.

Tatsächlich basiert das Label „Millennial“ (oder Baby Boomer) ausschließlich auf dem Alter der betreffenden Personen, sodass die genannten Bezeichnungen für diese zwei Generationen das Geburtsdatum als monolithische Klassifikationsgrundlage zugrunde legen. Variationen bezüglich des Geschlechts, kulturellen Hintergrunds, sozioökonomischen Status und Zugang zu Infrastrukturen sind allerdings sehr wahrscheinlich. Insofern sollten die vorgeschlagenen Merkmale nicht als endgültig, sondern vielmehr als „Futter“ für relevante Diskussionen zur gegenwärtigen Führungspraxis angesehen werden. Darüber hinaus ist es wichtig, arbeitsbezogene Unterschiede nicht übermäßig zu vereinfachen, sondern stattdessen über die intergenerationale Vielfalt als Potenzial im organisationalen Kontext nachzudenken (Eisner, 2005).

## **Merkmale der Millennial-Generation**

Die gegenwärtige Literatur suggeriert vielfach, dass die Millennial-Generation eine Reihe von Kernmerkmalen teilt – die von denjenigen vorangegangener Generationen abweicht, insbesondere im Vergleich zur Generation der Baby Boomer (Brooks, 2001; DeBard, 2004; Hira, 2007; Howe & Strauss, 2000a; Lancaster & Stillman, 2002; Newton, 2000; Sax, 2003; Schneider & Stevenson, 1999; Zemke, Raines, & Filipczak, 2000). Basierend auf dieser Literatur habe ich für den vorliegenden Beitrag eine Reihe von wesentlichen Merkmalen ausgewählt und adaptiert, die für Führungsbelange von Bedeutung sind. Die fünf Kerncharakteristika, auf denen meine Diskussion aufbaut, sind:

- Millennials betrachten sich selbst als etwas Besonderes.
- Millennials haben ausgeprägte Technologie- und Multitasking-Fähigkeiten.
- Millennials fühlen sich in einer multikulturellen, heterogenen, globalen Welt zu Hause.
- Millennials sind teamorientiert.
- Millennials sind stark fokussiert auf Zielerreichung.

## **Millennial-Mitarbeiter sind etwas Besonderes**

Mitarbeiter der Millennial-Generation haben ihr Leben lang von ihren Eltern die Rückmeldung erhalten, dass sie „etwas Besonderes“ sind (Howe & Strauss, 2000b; DeBard, 2004). Sie haben Auszeichnungen für die Teilnahme (und nicht für den Sieg) erhalten und ihnen wurde vermittelt, dass sie alles erreichen könnten, was sie sich vornehmen.

Ihre Eltern haben sie während ihrer Kindheit und Jugend ermutigt, eine Vielzahl strukturierter, geplanter und überwachter Aktivitäten auszuüben. Sie sind kontinuierlich gelobt worden, und sie haben im Anschluss an jedes Projekt unmittelbar positives Feedback erhalten. Ihnen wurde das Gefühl verliehen, für die Daseinsberechtigung ihrer Eltern unentbehrlich zu sein (DeBard, 2004). Einer aktuellen Umfrage zufolge sind Universitätsstudenten zu 30 % eher davon überzeugt, etwas Besonderes zu sein, als Studenten im Jahr 1982 (Zaslow, 2007a). Weil sie der Meinung sind, alles erreichen zu können, wollen sie „builders“ (Erbauer) sein – um einen positiven Einfluss auf ihre Arbeit und auf die Welt zu haben. Sie erwarten außerdem, gleich ganz oben einzusteigen oder zumindest kurz nach ihrer Einstellung die Unternehmensleiter emporzuklettern (NAS, 2006). Sie scheuen keine harte Arbeit, sind aber überzeugt, die gewünschte Position zu verdienen, und zwar eher früher als später in ihrer Karriere.

Diese Mitarbeiter wollen und brauchen ausreichend Lob und unmittelbares Feedback. Sie erwarten, dass sich die Lobkultur, mit der sie als Kinder aufgewachsen sind, in ihrem Arbeitsleben als Erwachsene wiederfindet. Sie wollen Streicheleinheiten, Selbstwertaufbau, Trophäen und Auszeichnungen für begonnene und abgeschlossene Aufgaben. Die damit implizierte Kommunikation kann insbesondere für Baby Boomer schwierig sein, die eher geneigt sind, dass Lob bei der Arbeit nur für herausragende Leistungen angemessen ist und Auszeichnungen (finanziell oder anderweitig) deutlich außergewöhnlichen Mitarbeitern vorbehalten sind (Zaslow, 2007a).

### **Millennial-Mitarbeiter haben ausgeprägte Technologie- und Multitasking-Fähigkeiten**

Die meisten Millennial-Mitarbeiter sind Experten für eine Vielzahl von Technologien. Sie sind bekannt als die „Wired“ (verkabelte) Generation. Sie spielen Videospiele, besuchen Internet-Chats, halten Kontakt mit ihren Freunden per Instant Messaging (z. B. ICQ, Skype, MSN Messenger) oder Handy und nutzen Internetplattformen wie Facebook. Sie nutzen das Internet (anstelle einer Bibliothek) als Ressource für Schulaufgaben, sie sehen viel fern, fotografieren mit Digitalkameras oder Handys, und sie nutzen regelmäßig Multi-User Virtual Environments im Internet (MUVE, z. B. Second Life). Diese Generation ist mit zahlreichen Medien vertraut und schätzt jedes Medium für seine spezifischen Kommunikations- und Erlebnismöglichkeiten (Neal, o. J.). Millennials sind es gewohnt, kollektiv nach verschiedenen Informationsquellen zu suchen und diese zu synthetisieren, statt nach individuellen Informationen zu suchen und diese einzeln zu verarbeiten. Sie empfinden Lernen als Netz miteinander verbundener Erfahrungen und nicht als lineare Zielorientierung. Eine aktuelle Umfrage (<http://www.pewinternet.org>) im Rahmen des Pew Internet and American Life Project zeigt, dass Studierende der Millennial-Generation mehr Zeit im Internet als mit Lernen verbringen. Etwa drei Viertel der Millennials sind mindestens vier oder mehr Stunden pro Woche online. 19 % sind zwölf Stunden oder länger pro Woche eingeloggt. Ein Fünftel der Studierenden in dieser Umfrage gaben an, zwischen 20 und 30 Stunden

pro Woche am Computer zu sitzen, wobei sie die meiste Zeit per Instant Messenger oder durch einen Web-Browser mit dem Internet verbunden sind (Crittenden, 2002).

Millennials versenden selten E-Mails, sondern nehmen lieber per Instant Messaging Kontakt auf, da sie dies als einfacher und persönlicher empfinden. Für einige Millennials hat Instant Messaging das Telefon ersetzt und damit viele der alltäglichen Face-to-Face Kontakte verdrängt, die sie sonst erleben würden. Außerdem sind viele (typischerweise männliche) Millennials begeisterte Videospieler – v. a. in Abenteuerspielen (z. B. *Mechwarrior*, *Unreal Tournament*, *Everquest*, *Rebel Dawn*). Computerspiele können für einige Spieler so fesselnd sein, dass sie süchtig werden und tagelang spielen, ohne zu essen und zu schlafen. Computerspiele adressieren drei Aktivitäten, die Millennials mögen: elektronische Kontaktaufnahme, die Neigung, mit einer Online-Identität zu spielen und Multitasking (Crittenden, 2002). Im Allgemeinen fühlen sich Millennials mit Multitasking sehr wohl und führen daher regelmäßig zahlreiche Tätigkeiten parallel aus. Sie hören gleichzeitig Musik, telefonieren mit ihrem Handy, surfen im Internet, sehen fern und machen sich dabei Notizen. Darüber hinaus sind sie erfahren darin, durch Instant Messaging gleichzeitig mit mehreren Personen zu kommunizieren – teilweise bis zu acht oder zehn parallele Unterhaltungen. Im Gegensatz dazu empfinden Baby Boomer es als sehr schwierig, gleichzeitig konkurrierende Gespräche aufrechtzuerhalten und dabei auch noch andere Tätigkeiten auszuführen (Crittenden, 2002). Des Weiteren sind Millennials eher geneigt, einem Problem durch Versuch-und-Irrtum zu begegnen anstatt zuerst die Gebrauchsanweisung zu lesen und über Konsequenzen nachzudenken. Sie haben keine Lust, erst Fakten zu sammeln, bevor sie handeln. Heutzutage beträgt die Halbwertszeit von Informationen nur Monate und Jahre, während es im industriellen Zeitalter noch Jahrzehnte oder gar Jahrhunderte waren (Frاند, 2000). Aus diesem Blickwinkel ist es für Millennials zur Lösung komplexer und mehrdeutiger Probleme wichtiger zu experimentieren als einfach nur Fakten zu kennen oder viel Wissen anzuhäufen (Frاند, 2000).

Es wird sogar diskutiert, ob Millennials anders denken als frühere Generationen. Möglicherweise hat sich ihre Gehirnstruktur anders entwickelt, weil sie als Kinder andere Erfahrungen gemacht haben als beispielsweise die Baby Boomer. Sie können anscheinend leichter, schneller, effizienter und bequemer zwischen verschiedenen mentalen Funktionen wechseln als ältere Generationen (Higher Education, 2005). In einer Zusammenfassung mehrerer Datenquellen prognostiziert Marc Prensky (2001b), dass Millennials im Erwachsenenalter deutlich mehr Zeit im Internet als mit Büchern verbracht haben werden. Mit dem Hinweis darauf, dass diese Zahlen rein als Schätzungen zu verstehen sind und offensichtlich interindividuell variieren, gibt Prensky an, dass Millennials (während ihrer ersten 18 bis 20 Lebensjahre) durchschnittlich etwa 10.000 Stunden Videospiele gespielt, über 200.000 E-Mails gesendet und empfangen, über 10.000 Stunden mit dem Handy telefoniert, über 20.000 Stunden ferngesehen und über 500.000 Werbespots gesehen haben. Im Gegensatz dazu haben sie nur 5.000 Stunden mit dem Lesen von Büchern verbracht. Während diese Angaben in Bezug auf einzelne Medien übertrieben erscheinen, muss bedacht werden, dass Millennials häufig mehrere dieser Tätigkeiten gleichzeitig ausführen. Prensky (2001b) zufolge ist die



Millennial-Generation durch die Vielzahl an Medien derart geprägt, dass sie eine fundamental unterschiedliche Denkweise und Informationsverarbeitung aufweist als ihre Vorgänger. Kurz gesagt, argumentiert Prensky, dass Kinder, die mit dem Computer aufwachsen, einen Hypertext-Verstand entwickeln, mit dem sie eher parallel zwischen verschiedenen Tätigkeiten hin- und herspringen können (im Vergleich zur linear-sequenziellen Denkweise der Baby Boomer).

### **Millennial-Mitarbeiter sind multikulturell und heterogen**

Millennials sind die am stärksten heterogene Generation in der Geschichte der USA: 34 % der Millennials gehören ethnischen Minderheiten an und einer von fünf hat mindestens ein Elternteil mit Immigrationshintergrund (McGlynn, 2005). Carnevale und Fry (2000) weisen darauf hin, dass allein in den USA bis 2015 der asiatisch-amerikanische und hispanische Bevölkerungsanteil deutlich zunehmen wird, stärker als derjenige der Afroamerikaner. Millennial-Studenten sind auch häufiger zwei- oder vielrassig als vorangegangene Generationen. Ein Grund, weshalb die Millennial-Generation ethnisch heterogener ist, liegt in der steigenden Einwanderungsquote in den USA. Nach Angaben des U.S. Census Bureau (2001) stammt die Hälfte der im Ausland geborenen US-Bürger aus Lateinamerika und ein Viertel aus Asien. Außerdem ist die Millennial-Generation weitaus heterogener, was die sexuelle Orientierung betrifft, oder zumindest deutlich bereiter, alternative Lifestyles anzuerkennen. Aktuelle Zahlen zeigen, dass sich zunehmend mehr Millennials als lesbisch, schwul, oder bisexuell outen (Cahill, Ellen & Tobias, 2003; Human Rights Watch, 2001). „Die meisten Forscher glauben, dass fünf bis sechs Prozent der Jugendlichen zu einer dieser Kategorien gehören“ (Human Rights Watch, 2001, section III, p. 1). Darüber hinaus gibt es in der Millennial-Generation eine erhöhte Anzahl von Transgender-Mitgliedern, oder zumindest mehr Personen, die diese Identität für sich beanspruchen (Beemyn, 2003). Diese Entwicklung hat einige Universitäten und Unternehmen dazu veranlasst, Geschlechtsidentität und -ausdruck in ihre Antidiskriminierungsrichtlinien aufzunehmen, während andere darüber noch diskutieren. Weiterhin kommen Millennials aus sehr unterschiedlichen Familienstrukturen. Millennials sind deutlich häufiger als alle vorangegangenen Generationen mit Alleinerziehenden, mit Patchwork-Familien und Stiefgeschwistern und mit gleichgeschlechtlichen Eltern aufgewachsen (Broidon, 2004). Nach Mason und Mouldren (1996) wachsen 25 % der in den USA in den frühen 80er Jahren geborenen Kinder mit einer Stiefmutter oder einem Stiefvater auf. Die Zahl der Kinder, die mit gleichgeschlechtlichen Eltern aufwachsen, liegt zwischen 1 und 14 Millionen (Cahill et al., 2003).

All diese Zahlen deuten darauf hin, dass Millennials ein deutlich umfassenderes Verständnis von Heterogenität oder Diversity haben. Beispielsweise sehen sie Rasse nicht als schwarz-weißes Merkmal (wie es historisch in den USA gesehen wurde). Stattdessen subsummieren sie unter diesem Merkmal auch hispanische und asiatische Personen, sowie Personen aller Nationalitäten (Howe & Strauss, 2000a). Von der Vorstufe an hat diese Generation gelernt, an die Grundsätze der Kooperation, Höflichkeit

und Feinfühligkeit gegenüber unterschiedlichen Rassen und Geschlechtern zu glauben. Diese essenziellen Werte scheinen sich in ihrem Denken und Handeln abzubilden. Des Weiteren ist die Stellung der Frauen bei Millennials weitaus gleichberechtigter als in vorangegangenen Generationen. Millennials haben den Aufstieg vieler prominenter Frauen in den USA miterlebt, z. B. Hillary Clinton, Madeleine Albright, Condoleeza Rice und Nancy Pelosi. Sie glauben nicht, dass eine Frau zu Hause bleiben sollte, und dreimal so viele Mädchen wie Jungen geben heutzutage an, dass ihr Traumberuf Medizin oder Jura sei (Howe & Strauss, 2000a). Außerdem zeigt sich in der Millennial-Generation zunehmend Unterstützung für die Rechte lesbischer und schwuler Personen (Broido, 2004). Millennials sind nicht schockiert, wenn Themen wie Beihilfe für nichteheliche Gemeinschaften, homosexuelle Ehe oder Schwule und Lesben beim Militär diskutiert werden. Schließlich sind Millennials auch stärker global orientiert als ihre Vorgänger. Sie arbeiten vorzugsweise für Unternehmen, die einen starken globalen Einfluss und solide Werte haben. Millennials glauben, dass es ein wesentlicher Faktor bei der Auswahl eines Jobs ist, ob ein Unternehmen über hohe ethische Standards und ein Programm für soziale Gerechtigkeit verfügt. Folglich sind sie daran interessiert, für Unternehmen zu arbeiten, die ihrer Meinung nach authentische Produkte und Dienstleistungen anbieten, die selbst ihre Großmutter erkennen und wertschätzen würde (Millennials Seek Balance, 2006).

### **Millennials sind teamorientiert**

Millennials mögen Versammlungen. Die Vorstellung, zu irgendeinem Zeitpunkt nicht in Kontakt mit anderen zu sein, ist undenkbar. Der Gebrauch von Pägern, Mobiltelefonen, PDAs (Personal Digital Assistant, z. B. Palm Pilot), Internet und Telekonferenzen ist zur alltäglichen Gewohnheit geworden. Konnektivität ist allgegenwärtig, und das Leben in dieser vollkommen vernetzten Welt bedeutet, dass Millennials jederzeit, überall und mit jedem anderen Echtzeit-Konversation betreiben können. Insofern sind sie es gewohnt, Zeit in Gruppen zu verbringen – real oder virtuell. Zum Teil basiert ihre Teamorientierung auf dem Wunsch nach Kooperation (Howe & Strauss, 2000a; Lancaster & Stillman, 2002). Darüber hinaus regt die Auferlegung von Regeln und Struktur während der Kindheit zur Anpassung und Loyalität gegenüber der Gruppe an (Lancaster & Stillman, 2002). DeBard (2004) merkt an: „Millennials have learned that one of the best ways of getting along is to go along“ (S. 37).

Millennials sind optimistisch, wenn sie mit anderen an Projekten arbeiten. Sie haben einen Großteil ihrer Kindheit mit der Teilnahme an Sport-Teams, akademischen Gruppenwettbewerben und Gruppen-Projektarbeit in der Schule verbracht. Sie mögen keine Wettbewerbe oder Spiele, in denen der Verlierer leer ausgeht (Murray, 1997), sondern sie ziehen Win-Win-Wettbewerbe vor, in denen Kooperation zu vorteilhaften Lösungen für beide Parteien führt. Millennials mögen kollektive Zusammenarbeit und fühlen sich individuell weniger unter Druck gesetzt, wenn sie in einer Gruppe arbeiten. Sie sind durch soziale Ziele und Projekte für soziale Gerechtigkeit motiviert, und sie sind gern bereit, Projekte ihrer Altersgenossen (ehrenamtlich) zu unterstützen

(DeBard, 2004). Sie wollen Teil einer lernenden Gemeinschaft sein, mit einem differenzierenden „hubs and spokes“ (Naben und Speichen)-Ansatz des Lernens anstelle eines „One-size-fits-all“-Ansatzes (Frاند, 2000). Kurz gesagt, suchen Millennials nach einer Arbeitsstelle, bei der sie zu einem Team kenntnisreicher, freundlicher Menschen mit starken ethischen Grundsätzen gehören.

## **Millennials sind fokussiert auf Zielerreichung**

Ein wesentliches Charakteristikum der Millennial-Generation betrifft ihr Bedürfnis nach Zielerreichung bzw. Leistung. Sie erwarten, dass sie verantwortlich für erreichte Ziele sind und sind bereit, hart dafür zu arbeiten. Sie sind das Ergebnis zahlreicher hochrangiger Einstufungstests (z. B. als Zugangsvoraussetzung für Universitäten) und sind daher motiviert durch objektive Messung. Sie haben erlebt, wie ihre Eltern (insbesondere ihre Mütter) große Karriereschritte gemacht haben, und sie erwarten, dass auch sie solche Erfolge erzielen werden. Die meisten Millennials erwarten, dass sie an einer Universität studieren werden. Die Anzahl der weiblichen Studierenden im ersten Jahr, die einen Bachelor-Abschluss anstreben, hat sich von 69 % im Jahr 1998 auf 82 % im Jahr 2002 erhöht (DeBard, 2004). Millennials sind bereit, in ihre Ausbildung zu investieren, weil sie überzeugt sind, dass sie dadurch längerfristige Ziele erreichen können. Eine Begründung, weshalb Millennials so ziel- bzw. leistungsorientiert sind, ist der Leistungsdruck, den sie ihr Leben lang erfahren. Ihre Baby Boomer-Eltern haben unterstützende Strukturen aufgebaut, damit ihre Kinder die besten sein können, auch wenn dies ein schwieriges Unterfangen war. Sie haben erwartet, dass ihre Kinder nicht nur etwas leisten, sondern dass sie hervorragende Leistungen erbringen. Wenn diese Kinder gute Leistungen erbracht haben (und manchmal auch dann, wenn dies nicht der Fall war), wurden sie belohnt. Das Resultat dieser Erziehung ist eine Generation junger Erwachsener, die stark davon überzeugt ist, alles erreichen zu können, was sie sich vornimmt. Sie sind sehr optimistisch und wurden dazu erzogen, an sich selbst zu glauben (Lancaster & Stillman, 2002). Diese Generation glaubt an ihre Fähigkeiten, die Erwartungen anderer Personen durch Anstrengung erfüllen zu können. Und sie ist motiviert, diese Erwartungen zu erfüllen, solange sie mit ihren eigenen Erwartungen positiver Ergebnisse übereinstimmen (DeBard, 2004).

## **Zusammenfassung der Millennial-Charakteristika**

Wenn die neue Generation in Bezug auf eine Reihe von Charakteristika von bisherigen Generationen abweicht, und wenn zumindest einige dieser Charakteristika die fünf oben genannten sind, ergeben sich daraus Herausforderungen an Kommunikation und Personalführung. Welche Strategien können Führungskräfte nutzen, um Millennial-Mitarbeiter anzusprechen und zu motivieren? Sind diese Strategien umsetzbar, ohne dabei tief verankerte Führungswerte und Grundsätze zu opfern? Und werden diese Strategien schließlich allen Mitarbeitern dienen, indem sie eine humanere, ethi-

schere und kollegialere Arbeitswelt schaffen? Der nachfolgende Abschnitt geht detaillierter auf diese Fragen ein.

## **Führungskommunikation und die Millennial-Generation**

Es gibt zahlreiche Bücher und Artikel dazu, wie die Millennial-Generation geführt werden kann (z. B. Chester, 2002; Hira, 2007; Howe & Strauss, 2000a; Twenge, 2006). Ich beziehe mich in diesem Beitrag auf vier Strategien, mit denen die Millennial-Generation angesprochen werden kann, die leicht umgesetzt werden können (selbst von den zynischsten Führungskräften) und die im Allgemeinen hilfreich für einen weiten Bereich von Führungssituationen und Mitarbeitern sind. Sicherlich werden einige argumentieren, dass wir nicht das System für die neue Generation ändern sollten, sondern dass sich diese Generation ans gängige Format anpassen sollte. Ich vertrete nicht den Standpunkt, dass Baby Boomer-Führungskräfte all ihre Führungsstrategien überdenken sollten, um Millennial-Mitarbeitern gerecht zu werden. Ich schlage vielmehr vor, dass einige Werte, die diese Generation mit sich bringt, als Grundlage für eine bessere Arbeitswelt dienen können – eine stärker team-orientierte, heterogenere und technisch fortschrittlichere Arbeitswelt. Eine Strategie ist, diese Werte zu ignorieren – und alle Organisationen müssen für sich entscheiden, ob das die beste Entscheidung ist. Dennoch haben sich Unternehmen in der Vergangenheit an andere Generationen angepasst – insbesondere an die Baby Boomer – und möglicherweise ist es an der Zeit, die Werte einer neuen Generation zu berücksichtigen und in ihre Strategie aufzunehmen (Hira, 2007).

Selbstverständlich wird von Millennials auch erwartet, sich an ihre Arbeitsumgebung anzupassen. Eine Veränderung sollte keine „Einbahnstraße“ sein. Wer allerdings als Führungskraft den Anpassungsprozess so nahtlos wie möglich gestalten möchte und ein Mentor für Mitarbeiter sein will, die im nächsten Jahrzehnt Führungspositionen einnehmen werden, sollte entsprechende Führung praktizieren. Die Strategien, die in diesem Beitrag vorgeschlagen werden, sind weder neu noch einzigartig – sie finden auf unterschiedliche Art und Weise in vielen Unternehmen Anwendung. Anders wird in den kommenden Jahrzehnten allerdings sein, dass Mitarbeiter diese Strategien voraussetzen (und nicht als Möglichkeiten oder Nettigkeiten annehmen) werden, so dass sie die Grundlage für Führung bilden werden.

Die vier Kommunikationsstrategien, die für die Führung künftiger Mitarbeiter nützlich sind, lauten: Ermutigung und angemessenes Feedback, Fortbildung und Beratung für Mitarbeiter, Zugang zu neuen Technologien und Möglichkeiten zur Zusammenarbeit in heterogenen Teams.

### **Ermutigung und angemessenes Feedback**

Die Millennial-Generation ist es gewohnt, für eine gute Leistung anerkannt zu werden. Diese Mitarbeiter erwarten unmittelbares Feedback und sie sind es gewohnt, häufig

gelobt zu werden. Für die Kommunikation seitens der Führungskraft bedeutet dies, die Mitarbeiter zu ermutigen, für eine gute Leistung zu loben und zeitnah Feedback zu geben, damit die Mitarbeiter neue Fähigkeiten erlernen. Solche Kommunikationsstrategien motivieren und belohnen die Mitarbeiter und sind weder schwierig noch teuer in der Umsetzung. Es scheint also ein lohnendes Ziel zu sein, Führungskräfte anzuregen, sich der Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter nach Lob und Feedback stärker bewusst zu werden und die entsprechende Kommunikation regelmäßig zu praktizieren. Tatsächlich wusste Jack Welch, der frühere Vorstandsvorsitzende von General Electric, Lob und Feedback strategisch einzusetzen, lange bevor dies in Mode kam (Byrne, 1998). Welch war dafür bekannt, Mitarbeitern auf allen organisationalen Ebenen handgeschriebene Notizen zu schicken, um zu motivieren, zu ermutigen und Mitarbeiter zum Handeln zu bewegen. Bereits heute haben mehrere US-Unternehmen begonnen, Strategien zu übernehmen, die dem Bedürfnis der Millennials nach Lob gerecht werden. Einige Unternehmen haben „Celebrations Assistants“ eingestellt, deren einzige Aufgabe darin besteht, Glückwunsch-Luftballons zu verteilen oder Lob-Nachrichten auf den Anrufbeantwortern der Mitarbeiter zu hinterlassen. Beim Unternehmen Container Store erhält alle 20 Sekunden einer der 4.000 Mitarbeiter eine Lob-Botschaft (Zaslow, 2007a). Einige Unternehmen verpflichten ihre Führungskräfte dazu, 45 bis 50 Dank- oder Lob-Nachrichten pro Jahr an ihre unmittelbaren Mitarbeiter zu schreiben. Die Bank of America ermutigt ihre Manager dazu, jedes Meeting mit informeller Anerkennung zu beginnen (Zaslow, 2007a). Andererseits betont Tucker (2005), dass „One-size-fits-all“-Belohnungen und Kommunikationsprogramme für die Millennial-Generation nicht funktionieren werden. Einzigartige Belohnungen könnten (a) Entscheidungsmöglichkeiten bezüglich Arbeitsaufgaben und Arbeitsplatz, (b) Zeit und Geld für Weiterbildung oder (c) flexible Arbeitszeiten sein. Die Kommunikation muss auf spezifische Gruppen oder individuelle Bedürfnisse zugeschnitten sein. Individuell gestaltete Arbeitsvereinbarungen, Projektdetails und Deadlines und persönliche Entwicklungspläne könnten zur Routine werden.

Wie kann konstruktives Lob so formuliert werden, dass es als authentisch wahrgenommen wird? Zaslow (2007a) schlägt vor, dass Lob spezifisch sein sollte – anstatt einem Mitarbeiter mitzuteilen, dass er ein Genie sei, könnte man beispielsweise spezifische Aspekte einer kürzlich gehaltenen Präsentation hervorheben, in der der betreffende Mitarbeiter das Thema gut dargestellt hat. E-Mails mit Komplimenten an Mitarbeiter sollten nicht überstrapaziert werden. Wenn Sie Millennials wirklich wissen lassen wollen, dass sie mit ihrer Arbeit zufrieden sind, sagen Sie das besser direkt. Wenn Sie dies selektiv, aber regelmäßig tun, wird dies wesentlich effektiver sein als tägliche Lob-E-Mails. Dennoch kann zu viel oder nicht ernst gemeintes Lob nach hinten losgehen. Einige Führungskräfte meinen, dass Millennials eine Prise Realität brauchen – dass man ihnen direkt sagen sollte, dass sie nur „einer von vielen“ und nichts Besonderes seien (Zaslow, 2007b). Es ist mitunter auch nicht sinnvoll, Feedback mit einem Zuckerguss zu überziehen, wenn offene Information hilfreicher wäre. Letztendlich haben Millennials aber ein stärkeres Bedürfnis nach Feedback als vorherige Generationen (Zaslow, 2007b), und wenn dies eine wirksame Motivation für diese

Generation von Mitarbeitern ist und zu mehr Produktivität führen kann, dann ist der Aufwand vergleichsweise gering. Zaslow (2007a) schlägt vor, dass Führungskräfte ein Lob so schnell, so ehrlich, so spezifisch, so persönlich, so positiv und so proaktiv wie möglich aussprechen sollten.

## **Fortbildung und Beratung für Millennials**

Die lernzentrierte Millennial-Generation ist die am besten ausgebildete Generation in der Geschichte (NAS, 2006). Es studieren deutlich mehr Millennials an Universitäten und Hochschulen als frühere Generationen (Higher Education, 2005). Sie sind daran interessiert, mit einer Methodenvielfalt und typischerweise selbstentdeckend zu lernen. Statt Anleitungen oder Gebrauchsanweisungen zu lesen, nehmen sie lieber an interaktiven Projekten oder Lernspielen teil oder verfolgen eine Versuch-und-Irrtum-Strategie. Besonders wirksam sind nach Prensky (2001b) Trainingsprogramme, die an Videospiele erinnern. Millennials wollen praktische, effiziente Lernprozesse, sie wollen besser und schneller lernen und dabei mehr Spaß haben (Higher Education, 2005). Sie bewegen Organisationen dazu, Trainingsprogramme zu entwickeln, die eine Botschaft auf unterschiedlichen Wegen vermitteln. Sie erwarten, dass Trainer in Organisationen zu Kommunikationskanälen werden – dass die Trainer ihre Kommunikationsfähigkeiten so verbessern, dass sie mit allen Generationen effektiv interagieren können. Trainings für diese jüngere Generation erfordern mehr audiovisuelle, interaktive Medien. Frontalunterricht ist für Millennials wenig geeignet (im Gegensatz etwa zur Baby Boomer-Generation). Fortbildungen für Millennials könnten beispielsweise interaktive PowerPoint-Präsentationen mit eingebetteten Videos einsetzen. Rollenspiele, partizipative Lerneinheiten oder computerbasierte Trainings sind ansprechende Lernformen für diese Generation. Darüber hinaus sind Millennials daran interessiert, an der Verbesserung von Trainingsprogrammen mitzuarbeiten (Chester, 2002). Sie profitieren am meisten von solchen Trainings, die Informationen von den Mitarbeitern einholen und dieses Feedback ins Training mit aufnehmen (Umbrell, o. J.).

Millennials wünschen sich Mentoren, ziehen aber informelle Beratung vor (Kehrli & Sopp, 2006; Martin & Tulgan, 2002). Für einen Mentor aus der Baby Boomer-Generation kann eine der produktivsten Kommunikationsstrategien darin bestehen, nicht gleich zu urteilen, sondern stattdessen zu akzeptieren, dass die Frage „Warum?“ auf die Neugierde und Wissbegierigkeit der Millennials zurückzuführen ist. Millennials, die diese Frage stellen, wollen den Hintergrund und die Vorgeschichte zu einer spezifischen Situation erfahren. Sie wollen nicht schwierig oder herausfordernd sein, sondern haben ein genuines Bedürfnis danach, sich zu verbessern. Indem Sie die „Warum?“-Fragen beantworten und nicht abblitzen lassen, können Sie Respekt und Loyalität seitens der Millennials gewinnen (Chester, 2002). Dennoch sollte bedacht werden, dass Millennials „unechtes“ Mentoring schnell durchschauen und hypersensibel reagieren, wenn sie ignoriert werden oder eine vorgefertigte Standardantwort erhalten. Die beste Strategie lautet also, als Mentor ehrlich und authentisch zu beraten.

Sehen Sie jede Möglichkeit als Lernmoment – als Chance, Ihr Wissen und Ihre Erfahrung zu teilen, Ihren Mitarbeitern zu helfen, aus Fehltritten zu lernen und eine kooperative Beziehung aufzubauen.

Im Gegensatz zu Baby Boomern, die tendenziell politisch, misstrauisch und auf Machtspiele aus sind (und davon ausgehen, dass die anderen genau so denken), sind Millennials – zumindest bisher – deutlich naiver. Ihr kontinuierliches Hinterfragen ist kein Affront gegenüber Autorität oder Macht, sondern vielmehr Wissbegierigkeit – ein Bedürfnis, übermäßig bürokratische Regeln und Richtlinien umzugestalten. Als Mentor oder Trainer sollten Sie versuchen, Millennials immer einen Schritt voraus zu sein, indem Sie regelmäßige und detaillierte Informationen anbieten, auf die die Mitarbeiter nicht unbedingt allein zugreifen könnten (Kehrli & Sopp, 2006). Bieten Sie ihren Millennial-Mitarbeitern die Vorgeschichte und den Kontext einer Situation an, Ihre eigene Sichtweise des politischen und wirtschaftlichen organisationalen Klimas, eine visionäre Denkweise und Ihr Wissen darüber, wie man mit schwierigen Kollegen umgehen kann. Dadurch können sie informelles Mentoring bereitstellen, das Ihnen den Respekt, das Vertrauen und die Loyalität Ihrer Millennial-Mitarbeiter einbringt. Tulgan (2004) argumentiert, dass Führungskräfte erfolgreicher sind, wenn sie traditionelle Autorität und Regeln herunterspielen und sich stattdessen gute Coaching- und Verhandlungsfähigkeiten aneignen.

## **Zugang zu modernen Technologien**

Millennials sind im technologischen Zeitalter aufgewachsen. Eine Organisation wird für Millennials attraktiv, wenn sie über die neuesten und besten Technologien verfügt (NAS, 2000). In einem Interview der New York Times (Pearlman & Broidy, 2005) berichtet Thomas Friedman, Autor des Buches *The World is Flat: A Brief History of the Twenty-First Century*: “The smartest things that I’ve seen companies do is trying to make their employees ‘versatilists’, which is another word for untouchable. Versatilits are people who don’t just know XML, they also know how to do distributed computing” (p.6). Anders gesagt, weist Friedman darauf hin, dass Unternehmen ihren Mitarbeitern zwar nicht mehr lebenslange Beschäftigung garantieren können, aber sie können jedem Mitarbeiter die Möglichkeit bieten, eine Bandbreite von Technologien und Fähigkeiten zu erlernen. Dies kann in Form von Online-Systemen passieren, die kostengünstig und leicht zugänglich für solche Mitarbeiter sind, die ihre Fähigkeiten erweitern wollen. Die Millennial-Generation wird insbesondere solche CIOs (Chief Information Officer = Vorstand der Informationstechnologie) wertschätzen, die kontinuierlich Anreize zur Teilnahme an Online-Kursen schaffen, durch welche die Mitarbeiter zunehmend vielseitiger und flexibler werden. Friedman weist darauf hin, dass die Kosten für technische Weiterbildungen für Unternehmen inhärent höher werden. Langfristig werden Unternehmen diese Aufgaben nicht mehr vollständig outsourcen können. Des Weiteren werden Führungskräfte den typischen Arbeitstag und Arbeitsplatz für Millennials überdenken müssen. Der zunehmende Gebrauch von Mobiltelefonen, PDAs, Breitband-Netzwerkverbindungen und zahlreichen anderen techni-

schen Entwicklungen stellt an Führungskräfte die Erwartung, das Arbeitsumfeld und die Arbeitsabläufe neu zu strukturieren. Das Verständnis von „Kollegen“ und „Arbeiten“ verändert sich, weil Mitarbeiter auf der ganzen Welt dank neuer Technologien jederzeit miteinander in Kontakt treten können (Tucker, Tao & Virma, 2005). Millennials sind bestens vertraut damit, mit Freunden und Bekannten aus aller Welt virtuell zu kommunizieren. Dabei setzen sie Technologien wie Facebook, MySpace und YouTube ein.

Außerdem sind Millennials es nicht gewohnt, gemäß des traditionellen 9-bis-5-Arbeitstages an einem Schreibtisch zu sitzen. Zunehmend mehr Mitarbeiter suchen nach Arbeit abseits der gängigen Arbeitsplätze, häufig auch von zu Hause aus. Diese veränderten Bedingungen erlaubt es Mitarbeitern, jederzeit und überall für die Arbeit zugänglich zu sein. Für einige Millennials führt dies zu einer verbesserten Work-Life-Balance. Für andere können allerdings schädliche Gewohnheiten resultieren, wenn Mitarbeiter aus Angst vor einem Jobverlust in einer zunehmend wettbewerbsorientierten, globalen Arbeitswelt Hemmungen haben, die (virtuelle) Verbindung zur Arbeit zu unterbrechen. Nichtsdestotrotz sind flexible Arbeitsplätze und Tagesabläufe längst mehr als nur ein Trend. Da moderne Technologien die Kommunikation über verschiedene Arbeitsplätze hinweg ermöglichen, sind Führungskräfte gefordert, Millennial-Mitarbeitern flexible Optionen anzubieten.

Baby Boomer-Führungskräfte stellen möglicherweise fest, dass Millennials aufgrund der starken Nutzung moderner Technologien und Multitasking eine selektive Informationsverarbeitung zeigen. Da sie mit einem Informationsüberfluss aufgewachsen sind, können sie mit der Vorstellung leben, dass sie nicht alles berücksichtigen können und verarbeiten dementsprechend nur die am nützlichsten erscheinende Information. Baby Boomer mögen Schwierigkeiten mit dieser „Zum einen Ohr rein, zum anderen raus“-Strategie haben, insbesondere dann, wenn Millennials sich so verhalten, als hätten sie etwas mitbekommen, und sich später herausstellt, dass sie nicht verantwortlich sind, da ihnen das Wichtigste entgangen ist. Mit Sicherheit sind solche Situationen sowohl für Führungskräfte als auch für Mitarbeiter schwierig und können nicht durch „Tauziehen“ gelöst werden. Schwierige Führungssituationen können von Kommunikationsstrategien profitieren, die Technologie einsetzen (Kehrli & Sopp, 2006). Präventive und proaktive Taktik kann viele dieser Probleme lösen. Baby Boomer-Führungskräfte müssen antizipieren, dass Millennials nicht alles hören oder erinnern werden (aufgrund von Multitasking oder weil ihre Informationsverarbeitung so vorprogrammiert ist) und sollten daher soweit möglich proaktive Strategien verfolgen. Beispielsweise kann eine Führungskraft Bestätigungs-E-Mails im Anschluss an Anweisungen oder Beschreibungen neuer Projekte anfordern. Eine andere Möglichkeit sind Systeme, die Millennial-Mitarbeiter automatisch an fällige Termine erinnern. Führungskräfte können moderne Kommunikations-Technologien auch dazu nutzen, mit Millennial-Mitarbeitern in konstantem Kontakt bezüglich eines Projekts zu bleiben. Zusätzlich können Führungskräfte diese Mitarbeiter dazu auffordern, regelmäßige Projektberichte per E-Mail oder SMS zu verschicken. Führungskräfte sollten dann auch sicherstellen, dass sie so schnell wie möglich Feedback zu Berichten und Erfolgen



von Millennials geben, da sie dadurch gleichzeitig Informationen und eine Vision für Projekte vermitteln können. Als Führungskraft könnten Sie herausfinden, welche Technologien Ihre Millennial-Mitarbeiter am häufigsten verwenden (E-Mail, Facebook, Instant Messaging) und den Umgang mit diesen Technologien erlernen, sodass Sie deren Bedürfnis nach Unmittelbarkeit nachkommen und gleichzeitig die benötigte Verantwortung erzielen.

Schließlich kann es notwendig sein, die Unternehmensrichtlinien zur Internetnutzung während der Arbeitszeit zu überdenken. Viele Millennials sind der Meinung, dass ihr Internet am Arbeitsplatz auch persönliche Aktivitäten ermöglichen sollte (Brier, 2004). Sie sind überzeugt, dass der Gebrauch des Internets für Privates ihre Effizienz bei der Arbeit erhöht, da sie den Arbeitsplatz so nicht verlassen müssen, um sich zeitintensiven persönlichen Dingen zu widmen. Ganz offensichtlich gibt es für Millennials keine klare Trennung zwischen der Internetnutzung bei der Arbeit und zu Hause. Im Gegensatz zu Baby Boomer-Führungskräften empfinden sie das Internet nicht als produktivitätshemmend, sondern vielmehr als Erleichterung ihrer Arbeit. Kurz gesagt, sind die Grenzen zwischen dem Internetgebrauch zu Hause und bei der Arbeit unscharf und fließend. Es gibt keine klaren Regeln oder Verbote. Millennials denken, dass das Lesen von Online-Nachrichten und Sportberichten, vielleicht sogar der Online-Einkauf von Lebensmitteln akzeptable Tätigkeiten während der Arbeitszeit sind. Führungskräfte der Baby Boomer-Generation finden diese Online-Aktivitäten weitaus weniger akzeptabel. Letztendlich kann es für Organisationen sinnvoll sein, ihre formellen und/oder informellen Richtlinien und Verfahren zur Internetnutzung am Arbeitsplatz zu ändern. Unternehmen könnten bestimmte Parameter zur Häufigkeit und Art der Internetnutzung (v. a. Instant Messaging) festlegen und bestimmen, in welchem Fall Vorgesetzte eingeschaltet werden sollen. Es können Richtlinien zur Verfügbarkeit von Mitarbeitern für Interaktion und Feedback festgesetzt und es kann geklärt werden, welche Art der Internetnutzung im Unternehmen angemessen ist (Tyler, 2007).

## **Möglichkeiten zur Zusammenarbeit in heterogenen Teams**

Millennials sind nicht nur die heterogenste Belegschaft der Geschichte, sondern sie sind es auch gewohnt, mit ganz unterschiedlichen Menschen in Teams zusammenzuarbeiten. Während die Millennial-Generation ins Arbeitsleben eintritt, bleiben ältere Arbeitnehmer länger erwerbstätig (aufgrund einer erhöhten Lebenserwartung, veränderter kultureller Normen, finanzieller Anreize und des Zugangs zu Wissen und Dienstleistungen). Viele Mitarbeiter der älteren Generation (bis zu 80 %) gehen davon aus, dass sie länger als bis 65 arbeiten werden. Hinzu kommt ein wachsender Anteil erwerbstätiger Frauen in der Belegschaft, ein Zuwachs ethnischer Minderheiten in unserer globalisierten Arbeitswelt und eine erhöhte Vielfalt an Lebensstilen und -mustern. Es wird deutlich, dass diese vermehrte Heterogenität sowohl Chancen als auch Schwierigkeiten für die Arbeitswelt in den kommenden Jahrzehnten birgt. Eine der Chancen, die eine heterogene Belegschaft bietet, ist das Potenzial, eine Organisation

teamorientierter, weniger hierarchisch und flexibler zu gestalten. Aufrichtige Gespräche, Offenheit und Transparenz sowie Investitionen in Programme, die Teamarbeit fördern, passen zur Vision der Millennial-Generation und sind allgemein wirksame Managementstrategien. Um also möglichst viel von dieser Belegschaft zu profitieren, die global verteilt, virtuell miteinander verbunden und teamorientiert ist, werden Führungskräfte gefordert sein, Führungsaufgaben über die Organisation hinweg zu verteilen. Ein Modell geteilter Führung, das Gruppen von Mitarbeitern zu jedem Zeitpunkt handlungsfähig macht, um spezifische Unternehmenssituationen meistern zu können, könnte die Art transformationaler Führungsphilosophie sein, die am besten zu Millennial-Mitarbeitern passt.

Geteilte Führung resultiert zudem in stärker dezentralisierter Entscheidungsfindung. Millennials passen optimal zu einer Bewegung hin zu flacheren organisationalen Strukturen; „[away from the] vertical silo model to an increasingly collaborative horizontal model, from command and control to collaborate and connect“ (Pearlman & Broidy, 2005, p. 1). Wenn ein solches Modell übernommen wird, muss sich die Führungskommunikation radikal verändern. Führungskräfte werden nicht länger anordnen und bestimmen, sondern durch Interaktion Einfluss nehmen und motivieren. Sie werden aufgefordert sein, eine gemeinsame organisationale Mission zu identifizieren und zu verteidigen – eine Mission, zu der die Mitarbeiter einen leidenschaftlichen Bezug haben und die sie gern verbreiten wollen. Anschließend werden Führungskräfte sicherstellen wollen, dass ihre Millennial-Mitarbeiter die Mission und ihre eigene Rolle zur Umsetzung dieser Mission verstehen. Es werden Informationssysteme und Anreize zum Wissensaustausch von den Führungskräften bereitgestellt werden müssen. Tucker et al. (2005) weisen darauf hin, dass Baby Boomer-Führungskräfte Millennials darin fördern sollten, Wissenslotsen (Experten für bestimmte Themen) und Wissensmakler (die Wissensnutzern bestimmte Inhalte vermitteln) zu sein. Wenn dieses System letztlich angemessen funktioniert, haben alle Mitarbeiter die notwendigen Ressourcen, um Entscheidungen zu treffen und Führungsverantwortung zu übernehmen.

Zusätzlich erfordert die beschriebene Heterogenität und Teamarbeit, dass Führungskräfte kollektivistische Werte fördern und gemeinschaftliche Beiträge zur Organisation belohnen. Es wird zwingend notwendig sein, dass Führungskräfte Teams ohne jegliche Form der Diskriminierung bilden, möglicherweise auch dadurch, dass Millennials für den Einsatz gegen Diskriminierung an der Basis gewonnen werden. Weiterhin sollten Führungskräfte die virtuelle Zusammenarbeit stärken, da Mitarbeiter mittels Online-News-Gruppen, Diskussionsforen und sozialen Netzwerken geografische, soziale und Unternehmensbarrieren für die Teamarbeit überwinden können. In der neuen Arbeitswelt werden Millennials über nationale Grenzen, soziale Schichten, Unternehmen, Berufe und Berufsklassen hinweg arbeiten, um Zugang zum Wissen der besten Mitarbeiter auf der ganzen Welt zu erhalten (Tucker et al., 2005). Diese globalen Teams werden verbesserte Kommunikationsfähigkeiten in Teams, stärkere interkulturelle Bewusstheit und Geschäftssinn benötigen. Es wird für Führungskräfte von höchster Bedeutung sein, dass ihre Millennial-Mitarbeiter diese Fähigkeiten erler-

nen, denn obwohl Millennials technisch versiert und teamorientiert sind, sind sie es häufig nicht gewohnt, genau zuzuhören, zu kommunizieren und unabhängig zu denken (Eisner, 2005). Tyler (2007) weist darauf hin, dass Millennials sich in ihrer Lerngeschichte so stark auf die automatische Rechtschreibprüfung und Instant Messaging verlassen haben, dass sie mangelnde Rechtschreib- und Schreibfähigkeiten haben. Darüber hinaus kann es sein, dass die häufige Nutzung von E-Mails und Chaträumen ihre interpersonale Kommunikationsfähigkeit gehemmt hat. Schließlich könnte es auch problematisch sein, dass Millennials zwar sehr gut mit Internetrecherchen vertraut sind, sie aber nicht wissen, wie sie diese Quellen zu bewerten haben oder wie sie nach Büchern oder anderen Quellen suchen können. Allerdings haben Millennials unbändige Energie, endlosen Enthusiasmus und leidenschaftlichen Optimismus. Letztendlich werden sie offen auf einen Kommunikationsstil reagieren, der ein Mitspracherecht an Unternehmensentscheidungen, Flexibilität, Zugang zu kenntnisreichen Mitarbeitern im Teamkontext, unternehmensbezogene Informationen durch Technologiezugang und projektzentriertes Arbeiten ermöglicht (Allen, 2004).

## Schlussfolgerungen

In diesem Beitrag werden fünf Kerncharakteristika erläutert, die in der aktuellen Literatur zur Beschreibung der Millennial-Generation herangezogen werden. Es werden vier Führungsstrategien vorgeschlagen, mit denen Kommunikationsaspekte adressiert werden, die beim Eintritt der Millennials ins Arbeitsleben relevant werden. Offensichtlich werden Unterschiede zwischen den Generationen zu schwierigen Kommunikationssituationen führen, in denen Baby Boomer nach effektiven Wegen suchen, die neue Generation zu managen. Dennoch wecken die Charakteristika der Millennial-Generation – wenn diese tatsächlich zutreffen – Hoffnung für die Zukunft unserer Organisationen. Millennials sind eine globale, sozial bewusste und auf freiwilliges Engagement ausgerichtete Generation. Sie werden versuchen, politische und ökonomische Institutionen neu zu strukturieren und ihnen neue Energie zu verleihen, und sie werden einen weltweiten Gemeinschaftssinn herausbilden.

Und damit wir nicht irregeführt werden und meinen, diese Generation sei sich ihrer Stärken und Schwächen nicht bewusst, können wir uns einen Dialog aus dem 2004 erschienenen Animationsfilm „The Incredibles“ ins Gedächtnis rufen: Die Mutter des Superhelden erzählt ihrem Sohn, jeder sei etwas Besonderes – worauf der Sohn antwortet, das sei eine andere Art zu sagen, niemand sei besonders.

Anna Eagin case study. (ohne Jahrgang). Retrieved June 7, 2006 from <http://mbsmis2006.blogspot.com/2006/10/very-ordinary-case-of-anna-eagin.html>

## Literatur

---

- Allen, D. (2004). Welcoming Y. *Benefits Canada*, 28(9), 51.
- Beemyn, B. (2003). Serving the needs of transgender college students. *Journal of Gay and Lesbian Issues in Education*, 1(1), 33–50.
- Brier, N. R. (2004). Move over, prime-time. *American Demographics*, 26(6), 14–19.
- Broido, E. M. (2004). Understanding diversity in millennial students. *New Directions for Student Services*, 106, 73–85.
- Brooks, D. (April, 2001). The organization kid. *Atlantic Monthly*, 287(4), 40–54.
- Byrne, J. A. (1998). How Jack Welch runs GE [Electronic version], *Business Week*, June 8, 1–16.
- Cahill, S., Ellen, M. & Tobias, S. (2003). Family policy: Issues affecting gay, lesbian, bisexual and transgender families. National Gay and Lesbian Taskforce. Retrieved May 1, 2007 from [http://thetaskforce.org/reports\\_and\\_research/family\\_policy](http://thetaskforce.org/reports_and_research/family_policy)
- Carnevale, A. P. & Fry, R. A. (2000). Crossing the great divide: Can we achieve equity when generation Y goes to college? Washington, DC: Educational Testing Service.
- Cheney, G., Christensen, L. T., Zorn, T. E. & Ganesh, S. (2004). Organizational communication in an age of globalization: Issues, reflections, practices. Prospect Heights, IL: Waveland.
- Chester, E. (2002). Employing generation why: Understanding, managing, and motivating your new workforce. Lakewood, Colorado, Tucker House Books.
- Conrad, C. & Poole, M. S. (2002). Strategic organizational communication in a global economy (5th ed.). Fort Worth, TX: Harcourt Brace.
- Crittenden, S. (2002). Silicon daydreams: Digital pastimes of the wired generation. *Virginia.Edu*, 6. Retrieved December 11, 2006 from <http://www.itc.virginia.edu/virginia.edu/fallo2/daydreams/home.html>
- DeBard, R. (2004). Millennials coming to college. *New Directions for Student Services*, 106, 33–45.
- Eisner, S. P. (2005). Managing generation Y. *SAM Advanced Management Journal*, 70, 4–15.
- Frاند, J. L. (2000). The information-age mindset: Changes in students and implications for higher education. *Educause*, 35(5), 14–24.
- Higher education for multi-taskers. (October 5, 2005). The Chronicle of Higher Education Colloquy. Retrieved December 11, 2006 from <http://chronicle.com/colloquy/2005/10/millennial/>
- Hira, N. A. (2007, May 28). You raised them, now manage them. *Fortune*, 155(10), 38–46.
- Howe, N. & Strauss, W. (2000a). Millennials rising: The next great generation. New York: Vintage Books.
- Howe, N. & Strauss, W. (2000b). Q & A on millennials rising. Retrieved December 11, 2006 from <http://www.millennialsrising.com/qa.shtml>

- Human Rights Watch. (2001).** Hatred in the hallways: Violence and discrimination against lesbian, gay, bisexual, and transgender students in U. S. schools. Retrieved May 15, 2007 from <http://www.hrw.org/reports/pdfs/c/crd/usalbg01.pdf>
- Kehrli, S. & Sopp, T. (2006).** Managing generation Y. *HR Magazine*, 51, 113–119.
- Lancaster, L. C. & Stillman, D. (2002).** When generations collide: Who they are, why they clash, how to solve the generational puzzle at work. New York: HarperBusiness.
- Martin, C. A. & Tulgan, B. (2002).** Managing the generation mix: From collision to collaboration. Amherst, MA: HRD Press.
- Mason, M. A. & Moulden, J. (1996).** The new stepfamily requires new public policy. *Journal of Social Issues*, 52(3), 11–27.
- McGlynn, A. P. (December, 2005).** Teaching millennials, our newest cultural cohort. *Education Digest*, 70, 12–16.
- Millennials seek balance, continuing education. (ohne Jahrgang).** Workforce Performance Solutions Industry News. Retrieved December 12, 2006 from <http://www.wpsmag.com/newscenter/newsdisplay.asp?id=5168>.
- Miller, K. (1995).** Organizational communication: Approaches and processes. Belmont, CA: Wadsworth.
- Murray, N. D. (1997).** Welcome to the future: The millennial generation. *Journal of Career Planning and Employment*, 57(3), 36–40.
- NAS. (2006).** Generation Y: The millennials ready or not, here they come, NAS Insights, Retrieved December 12, 2006 from <http://www.nasrecruitment.com/TalentTips/NASinsights/GenerationY.pdf>
- Neal, L. (ohne Jahrgang).** Five questions . . . for Christopher Dede. *eLearn Magazine*. Retrieved December 11, 2006 from <http://www.elearnmag.org/subpage.cfm?section=articles&author=35-1>
- Newton, F. B. (2000).** The new student. *About Campus*, 5(5), 8–15.
- Pearlman, E. & Broidy, D. (March 25, 2005).** The New York Times' Thomas Friedman on globalization. Retrieved December 11, 2006 from [http://www.cioinsight.com/pring\\_article2/0,1217,1=14994,00.asp](http://www.cioinsight.com/pring_article2/0,1217,1=14994,00.asp)
- Prensky, M. (2001a).** Digital natives, digital immigrants. *On the Horizon*, 9. Retrieved December 12, 2006 from <http://www.marcprensky.com/writing/>
- Prensky, M. (2001b).** Digital natives, digital immigrants, part II: Do they really think differently. *On the Horizon*, 9. Retrieved December 12, 2006 from <http://www.marcprensky.com/writing/>
- Sax, L. J. (2003).** Our incoming students: What are they like? *About Campus*, 8(3), 15–20.
- Schneider, B. & Stevenson, D. (1999).** The ambitious generation: America's teenagers, motivated but directionless. New Haven, Conn: Yale University Press.
- Shockley-Zalabak, P. S. (2006).** Fundamentals of organizational communication: Knowledge, sensitivity, skills, values (6th ed.). Boston: Pearson/Allyn and Bacon.
- Tucker, E., Kao, T. & Verma, N. (2005, July).** Next-generation talent management: Insights on how workforce trends are changing the fact of talent management. *Business Credit*, 106(7), 20–27.

- Tucker, R. (2005).** Next-generation talent management: Insights on how workforce trends are changing the fact of talent management. *Business Credit*, 106, 20–27.
- Tulgan, B. (2004).** Trends point to a dramatic generational shift in the future workforce. *Employment Relations Today*, 30, 23–31.
- Twenge, J. M. (2006).** *Generation me: Why today's young Americans are more confident, assertive, entitled—and more miserable than ever before.* New York: Free Press.
- Tyler, K. (2007).** The tethered generation. *HR Magazine*, 52. Retrieved May 23, 2007 from <http://www.shrm.org/hrmagazine/articles/0507/0507cover.asp>
- Umbrell, C. (ohne Jahrgang).** Generational health and safety: Five generations, one workplace. American Industrial Hygiene Association. Retrieved December 12, 2006 from <http://www.aiha.org/Content/AccessInfo/synergist/synertistsamplearticle/>
- U.S. Census Bureau. (2001).** Profile of the foreign-born population in the United States: 2000, Current Population Reports: Special Studies. Retrieved February 15, 2007 from <http://www.census.gov/prod/2002pubs/p.23-206.pdf>
- Wilson, M. E. (2004).** Teaching, learning and millennial students. *New Directions for Student Services*, 106, 59–71.
- Zaslow, J. (2007a, April 20).** The most-praised generation goes to work. *The Wall Street Journal*, pp. W5, W7.
- Zaslow, J. (2007b, May 3).** In praise of less praise. *The Wall Street Journal*, p. D1.
- Zemke, R., Raines, C. & Filipczak, R. (2000).** *Generations at work: Managing the clash of veterans, boomers, Xers, and nexters in your workplace.* New York: AMACOM.

# Autorinnen und Autoren

---

**Andreas Bendig**, Dipl.-Geograph, M.A. Personalentwicklung, Ausbilder (IHK), arbeitet als Trainer, Berater und Projektleiter in den Themenfeldern Umweltberatung, Kommunikation und Konzeptentwicklung, Projektleiter Demografie bei der agentur mark GmbH in Hagen, Andreas Bendig, agentur mark GmbH, Tel. (0 23 31) 80 03-29, bendig@agenturmark.de

**Tanja M. Brinkmann**, Dipl.-Sozialpädagogin, Soziologin M.A., wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut Arbeit und Wirtschaft, Universität Bremen; Geschäftsführerin des Bremer Verbundprojekts Beruf und Familie, Arbeitsschwerpunkte: arbeitssoziologische Geschlechterforschung, Entgrenzung von Arbeit und Leben bei Kinderlosen, Beratung zu vereinbarkeitsbewusster lebensphasenorientierter Personalpolitik, Seminare zu Sterben, Tod und Trauer, E-Mail: tmbrink@uni-bremen.de

**Prof. Dr. Frerich Frerichs**, Dipl.-Psych., Professur für „Altern und Arbeit“ an der Hochschule Vechta, Arbeitsschwerpunkte: Betriebliche Beschäftigungspolitik und alternde Belegschaften, Arbeitsmarktsoziologie/-politik und ältere Arbeitnehmer, Kontakt: frerich.frerichs@uni-vechta.de

**Franz Josef Gellert** ist Dozent an der Hanze University of Applied Sciences in Groningen. Vorher war F.J. Gellert Manager in Handel und Industrie. An der Hanze University hat er sich auf Marketing, Betriebswirtschaft und Human Resource Management spezialisiert. Seine Forschungsinteressen umfassen soziales Verhalten von Menschen in Teams, alternde Belegschaften und weitergehende Fragen des Alters. Darüber hinaus ist er an Team-Entwicklungen und Team-Dynamik interessiert. F.J. Gellert ist der korrespondierende Autor und kann kontaktiert werden unter: ffgellert@pl.hanze.nl

**Dr. Ulrich Heisig**, Diplomsoziologe, Dr. rer. pol, Leiter der Forschungseinheit Entwicklung von Wissensberufen beim Institut Arbeit und Wirtschaft, Universität/Arbeitnehmerkammer Bremen; Arbeitsschwerpunkte: Entwicklung von Wissensberufen, Veränderung von professioneller Arbeit im internationalen Vergleich, Wandel von Arbeits- und Leistungsbedingungen bei qualifizierten Angestelltentätigkeiten, Vertrauensbeziehungen im Arbeitsprozess, Kontakt: uheisig@uni-bremen.de

**Dr. Wolfgang Hien**, Chemielaborant, Studium Biochemie, Toxikologie, Philosophie, Soziologie, Psychologie und Pädagogik; Abschluss in Weiterbildung mit dem Zweit-

fach Arbeitswissenschaft (Dipl.-Päd.) und Promotion als Arbeits- und Gesundheitswissenschaftler (Dr. rer. pol.). Seit 1989 in Forschung und Lehre tätig, zwischen 2003 und 2005 Referatsleiter für Gesundheitsschutz beim DGB-Bundesvorstand, seit Januar 2006 Inhaber und Leiter des Forschungsbüros für Arbeit, Gesundheit und Biographie, Kontakt: kontakt@wolfgang-hien.de

**Dr. Uwe Jürgehake**, Dipl. -Volkswirt, Dipl. -Arbeitswissenschaftler, Geschäftsführer SI Soziale Innovation GmbH research & consult, Personalmanagement im demografischen Wandel, Arbeitsorganisation, Personalentwicklung für Mitarbeiter ohne Berufsabschluss, Kontakt: juergenake@soziale-innovation.de

**Dr. Ben S. Kuipers** (geb. 1975) hat in Management und Organisation promoviert und ist auf Teamarbeit, Performance-Management und organisatorische Veränderungen spezialisiert. Nach seiner Doktorarbeit an der Universität von Groningen hat er ein eigenes Consulting-Unternehmen (Performability) gegründet. Als Dozent und Forscher an der Erasmus Universität Rotterdam ist er mit HRM- und Change-Management-Programmen beschäftigt. Ben Kuipers kann kontaktiert werden unter: kuipers@fsw.eur.nl

**Wolfgang Mai** hat Erziehungswissenschaften mit den Schwerpunkten Erwachsenenbildung und evangelische Theologie studiert. Seit 1985 ist er in der Siemens AG beschäftigt, davon acht Jahre als Personalberater in der operativen Personalarbeit und vier Jahre als Referent für Personal- und Organisationsentwicklung. Parallel dazu hat er eine Ausbildung zum Logotherapeuten absolviert. Seit 2002 ist er freigestellter Betriebsrat und Mitglied der IG Metall. Kontakt: wolfgang.mai@siemens.com

**Prof. Dr. Renee A. Meyers** ist Professorin für Kommunikation an der Universität Wisconsin-Milwaukee. Zu ihren Forschungsschwerpunkten gehören Entscheidungen und Argumentation in Kleingruppen und die Rolle von Kommunikation in Lerngruppen. Kontakt: meyers@uwm.edu

**Stefan Müller**, Politikwissenschaftler M.A., ist Assistent des Betriebsrates der ZF Friedrichshafen AG am Standort Friedrichshafen und seitens des Betriebsrates zugleich Leiter des Projekts „Demographischer Wandel bei ZF in Friedrichshafen“.

**Dr. Götz Richter**, Diplom-Sozialwissenschaftler, hat seit 1989 am Institut Arbeit und Wirtschaft von Universität und Arbeitnehmerkammer Bremen sowie in anderen Bereichen der Universität Bremen arbeitssoziologische Forschungsprojekte durchgeführt. Promotion zum Dr. rer. pol im Jahr 1998. Danach Projektleiter bei der Arbeitsförderungs- und Wirtschaftsförderungsgesellschaft sowie Unternehmens- und Personalberater. Von 2006 bis 2008 Projektleiter für den deutschen Teil im Forschungsprojekt „Social Pattern of Relation to Work“ (<http://www.ftu-namur.org/sprew/index.html>). Seit September 2008 ist Dr. Götz Richter bei der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin in Dortmund als wissenschaftlicher Mitarbeiter für das Thema demographischer Wandel und Arbeitswelt zuständig. Kontakt: richter.goetz@baua.bund.de



**Dr. Cornelia Seitz**, Soziologin; Leiterin Forschungsabteilung, Bildungswerk der Hessischen Wirtschaft e. V., Personal- und Organisationsentwicklung, Führungskräfteentwicklung, ältere Belegschaftsstrukturen, Netzwerkmanagement, Kontakt: seitz.cornelia@bwhw.de

**Wolfgang Vormann**, Dipl.-Wirtschaftsingenieur für Transportwesen, Dipl.-Nautiker, Projektleiter PortWork, maritimes kompetenzcentrum e. V., Erwachsenenbildung, Qualifizierungsprojekte, Business Coaching, Organisation von Aufstiegsfortbildung, wolfgang.vormann@ma-co.de

**Dr. Maik H. Wagner**, promovierter Philosoph (München, Wien, Frankfurt), freier wissenschaftlicher Mitarbeiter bei der Forschungsstelle des Bildungswerkes der Hessischen Wirtschaft e. V., Arbeitsschwerpunkte: Wissenstransfers, Forschung im Bereich Beruflicher Bildung, Demografie. Kontakt: wagner.maik@bwhw.de